



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ingeniería Industrial
Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial

**Análisis y ejecución de estrategias en productos de
retail**

TESINA

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

AUTOR

Martín Miguel ORTIZ LUJÁN

ASESOR

Carlos Augusto SHIGYO ORTIZ

Lima, Perú

2009



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Ortiz, M. (2009). *Análisis y ejecución de estrategias en productos de retail*. Tesina para optar el título profesional de Ingeniero Industrial. Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

PRESENTACION

El presente trabajo tiene como principal propósito conocer la composición actual de los productos que comercializa el retail, siendo esta la causa principal en el decrecimiento de las ventas de la empresa.

Se encontró una cartera de productos de lenta rotación y discontinuados, la cual mediante el análisis de las matrices del Boston Consulting Group y General Electric, se implementó una serie de estrategias que ayudó a lograr los objetivos planteados de crecimiento.

Los resultados del presente trabajo fueron favorables, se logró recuperar las ventas en forma sostenida con productos de tecnología, de alta rotación y más rentables.

Agradezco el apoyo a los que hicieron posible el presente trabajo, especialmente a mi madre que si no fuera por su esfuerzo mis estudios no hubieran sido posibles, a mi asesor por sus sugerencias y colaboración en el desarrollo de la tesis y a los que apoyaron con la recopilación de la información comercial y financiera.

INDICE

Capítulo:	Pág.
1. Introducción.....	5
1.1. Antecedentes.....	5
1.2. Contexto.....	5
1.3. Beneficios.....	6
2. Planteamiento del Problema:.....	8
2.1. Formulación.....	8
2.2. Justificación.....	8
3. Objetivos:.....	9
3.1. Objetivo General.....	9
3.2. Objetivos Específicos.....	9
4. Misión y Visión:.....	10
4.1. Misión.....	10
4.2. Visión.....	10
5. Marco Teórico:.....	11
5.1. Antecedentes.....	11
5.2. Bases Teóricas.....	12
5.2.1. Matriz del Boston Consulting Group.....	12
5.2.2. Matriz General Electric (GE).....	20
5.2.3. Análisis FODA del negocio.....	23
5.2.4. Diagrama Causa-Efecto.....	24
5.2.5. Diagrama de Pareto.....	25
5.3. Hipótesis.....	26

6. Diseño Metodológico:.....	27
6.1. Diagrama Causa-Efecto.....	27
6.2. Recopilación de la Información.....	31
6.3. Investigación de Mercado.....	31
6.4. Diagrama de Pareto.....	32
6.5. Aplicación de la Matriz Boston Consulting Group.....	33
6.6. Aplicación de la Matriz General Electric (GE).....	35
6.7. Análisis FODA del negocio.....	37
6.8. Planteamiento y Desarrollo de Estrategias.....	39
7. Cronograma de Ejecución.....	49
8. Recursos Necesarios - Presupuesto.....	51
9. Resultados del Proyecto.....	55
10. Conclusiones y Recomendaciones.....	59
11. Bibliografía.....	62
12. Anexo.....	63

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes:

La empresa fue fundada en 1,953 como comercializadora de electrodomésticos al por mayor y menor en Arequipa y Lima al encontrar una demanda insatisfecha en el mercado, desde entonces siempre mantuvo un crecimiento año a año debido a contar con una cartera de productos que el mercado demandaba.

Después de 46 años, es decir en 1,999 la empresa ingresa en una etapa de crisis financiera en donde sus ventas anuales llegaron a ser \$20 millones cuando en promedio superaban los \$100 millones anuales¹, motivo por el cual su directorio toma la decisión de iniciar un proceso de reestructuración financiera que consistió en el financiamiento de su deuda (bancos, proveedores, personal, etc.) a largo plazo (1,999-2,010) para no ser liquidada.

1.2 Contexto:

Durante su reestructuración, la empresa se recupera financieramente mediante el crecimiento sostenido de sus ventas y mejora el posicionamiento de su

¹ Ver anexo: *Histórico de Ventas 1,997-2,005*, pág. 64.

marca. Debido a ello a fines del año 2,003 existió una pugna por la compra de la empresa que desvió la atención del personal administrativo, ejecutivo y sobre todo de la fuerza de ventas.

El año 2,004 la empresa sólo crece 5%, cuando el mercado creció 9% generando falta de liquidez, no cubriendo así el total de sus gastos operativos originando una deuda corriente creciente, acrecentándose en el 2,005 donde sus ventas decrecen 15% con respecto al año anterior, cuando el mercado tuvo un crecimiento del 12%. Esta iliquidez se debe a una reducción en los márgenes ocasionada por el decrecimiento de las ventas y por falta de planificación en la compra de productos (poco volumen con alto costo unitario).

1.3 Beneficios:

El presente estudio sirvió de soporte para la toma de decisiones sobre la composición de la cartera de productos con las que debe contar la empresa y ayudó a determinar qué sub-línea del retail cuenta con modelos de productos rentables para enfocar el esfuerzo y los recursos de la compañía, tomando como base el periodo 2,004 - 2,005 mes a mes con proyecciones de ventas hasta el 2,008.

Las estrategias ejecutadas durante el año 2,006 incrementaron las ventas en 23% respecto al año anterior, obteniendo así mejores márgenes y mayores ingresos financieros al aumentar sus operaciones crediticias.

Asimismo se logro aumentar el retorno de la inversión, liberando línea de crédito anclada con mayor rapidez y se mejoro el posicionamiento como retail en el mercado de electrodomésticos.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Formulación del problema:

- El problema principal que afrontaba la empresa en los años 2,004 y 2,005 era el “*Decrecimiento de sus Ventas*”².

2.2 Justificación del problema:

- Estudiar cuál es la causa principal que origina el problema es fundamental para la gerencia comercial del retail, debido a que el presente estudio servirá de apoyo para implementar estrategias y así alcanzar los objetivos planificados para afrontar a la competencia.

² Ver anexo: *Evolución de Ventas y Margen Comercial 2,003-2,005* pág.63.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General:

- Optimizar los recursos y esfuerzos de la empresa, conociendo la composición de su portafolio de productos.

3.2 Objetivos Específicos:

- Liberar línea de crédito anclada por mercadería de lenta rotación y descontinuada, para autofinanciar sub-líneas y modelos de productos más rentables.
- Disminuir el stock de productos descontinuados a cero, para fines del 2,006.
- Mejorar los márgenes de los productos de 11,4% del 2,005 a 15,5% para el año 2,008.
- Incrementar las ventas al crédito en 30% y al contado en 15%.
- Aumentar las alternativas de consumo en los clientes, incrementando la variedad de modelos.
- Brindar a la fuerza de ventas mayores herramientas de cierre con productos de nueva generación.

4. MISION Y VISION

4.1 *Misión:*

- Satisfacer la demanda de electrodomésticos en el Perú, comercializando productos de calidad (*empresa*).
- Mejorar el portafolio de productos del Retail a corto plazo, optimizando los recursos de la empresa (*proyecto*).

4.2 *Visión:*

- Convertirse en la primera cadena comercializadora de electrodomésticos a nivel nacional en ventas y con calidad en el servicio (*empresa*).
- Obtener una cartera de productos competitiva de alta rotación y rentable (*proyecto*).

5. MARCO TEÓRICO

5.1 Antecedentes:

Los métodos de planificación como las matrices del Boston Consulting Group y General Electric se dieron a principios de los años 70', mediante los cuales muchas empresas iniciaron negocios nuevos de crecimiento elevado pero no relacionados con su rubro y que no sabían como administrar lo que ocasiono malos resultados, debido a que se apresuraron a tomar decisiones en abandonar, vender u ordeñar sus negocios maduros hasta que desaparecieron.

Por tal motivo las empresas especializadas e industrias empezaron a adoptar el método de análisis de cartera en diversos grados, llegando a la conclusión que para el éxito de estos métodos de planificación (matrices) es fundamental tomar en cuenta el efecto de experiencia y el ciclo de vida en el que se encuentra el producto o las unidades estratégicas de negocio.

En los años 90' se sabe que muchas empresas americanas han reforzado su cartera de productos, vendiendo sus negocios menos atractivos e invirtiendo en otros mas fuertes como en los servicios que brindan, mediante el estudio de matrices u otros métodos de planificación, aprovechando así las oportunidades atractivas en el ambiente de sus negocios.

5.2 Bases Teóricas:

El presente proyecto tiene como base dos técnicas principales, las cuales se utilizan para analizar las operaciones de una empresa diversificada y verla como un portafolio de negocio, la primera es la *Matriz del Boston Consulting Group o Matriz de Crecimiento–Participación* y la segunda es *Matriz General Electric (GE) o Matriz Atractivo del Mercado-Posición del Negocio*.

5.2.1 Matriz del Boston Consulting Group o Matriz de Crecimiento–Participación:

Esta matriz aporta un marco de referencia para categorizar los diferentes negocios de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a asignación de recursos, a su vez se basa en dos dimensiones principales:

1. *El índice de crecimiento del negocio*, que indica la tasa de crecimiento anual del negocio a la que pertenece la empresa y
2. *La participación relativa en el mercado*, se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) con relación a su competidor más importante, se divide en alta y baja.

La Matriz Crecimiento-Participación, sirve para establecer la posición competitiva de cada negocio, para ello se incluye el concepto de *Unidad Estratégica de Negocios (UEN)* la cual tiene tres características:

1. Es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planeamiento separadamente del resto de la compañía.
2. Tiene sus propios competidores.
3. Esta UEN está a cargo de un gerente responsable de su operación y de sus resultados económicos, a quien se le asigna objetivos de planeación estratégica y recursos apropiados.

La Matriz, esta dividida en cuatro cuadrantes, con el objetivo que cada UEN se ubique en alguno de estos cuadrantes, teniendo una posición diferente de flujo de fondos, una administración diferente para cada una de ellas y una posición de la empresa en cuanto qué tratamiento debe darle a su portafolio de negocios.

Las UEN's son categorizadas según el cuadrante donde queden ubicadas dentro de los interrogantes, estrellas, vacas lecheras o perros, como se detalla a continuación:

Productos Signos de Interrogación, llamados también Gatos Salvajes o Niños Problema: Las unidades situadas en esta zona podrán ser productos

introducidos por primera vez en un mercado ya existente, productos introducidos con anterioridad pero que por algún motivo no alcanzaron una alta cuota de mercado, o productos que llegaron a tener una alta cuota de mercado pero la perdieron.

Representan el futuro de la empresa, razón por la cual precisan de una gestión adecuada de precios, promoción y distribución, que se traduce en unas necesidades de inversión de recursos, por lo que la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende, sus principales características son:

- Baja participación en el mercado.
- Mercados creciendo rápidamente.
- Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento.
- Generadores débiles de efectivo.
- La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en éste negocio.

Productos Estrellas: Se caracterizan por tener un cash flow equilibrado, ya que los grandes beneficios obtenidos se compensan con las grandes necesidades de dinero para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado. Situados en la fase de crecimiento, son los que presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para obtener beneficios.

En estos productos es básico mantener y consolidar su participación en el mercado, para lo cual a veces será necesario sacrificar márgenes y así establecer barreras de entrada a la competencia. La política de precios puede ser una estrategia importante, pues permite elegir entre obtener unos menores flujos de caja a cambio de aumentar la cuota de mercado.

Algunas compañías abandonan el producto en esta fase para mantener un liderazgo de imagen, sus principales características son:

- Alta participación relativa en el mercado.
- Mercado de alto crecimiento.
- Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento.
- Utilidades significativas.

Productos Vacas Lecheras: Son generadores de liquidez, ya que al no necesitar grandes inversiones van a servir para financiar el crecimiento de otras unidades, la investigación y desarrollo de nuevos productos, y retribuir al capital propio y ajeno. Estos productos se sitúan normalmente en la fase de madurez, con una gran experiencia acumulada, costes menores que la competencia y, como consecuencia, mejores ingresos.

Constituyen la base fundamental para permitirnos financiar los productos interrogantes, su investigación y desarrollo, y compensar los sacrificios de ingresos exigidos a los productos estrella. Es necesario tener presente que las

expectativas de crecimiento de estas vacas lecheras son nulas y que más pronto o más tarde llegarán a su etapa de declive.

Por tanto, las inversiones deben estar orientadas exclusivamente a mantener la cuota alcanzada, mientras se consigue la sustitución por productos estrella.

Sus principales características son:

- Alta participación en el mercado
- Mercados de crecimiento lento
- Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado
- Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios
- Márgenes de utilidad altos

Productos Perros: Son verdaderas trampas de liquidez, ya que debido a su baja cuota de mercado, su rentabilidad es muy pequeña y es difícil que lleguen a ser una gran fuente de liquidez, por lo que están inmovilizando recursos de la empresa que podrían ser invertidos más adecuadamente en otros negocios. Los productos o negocios situados en esta zona podrán ser productos que no tuvieron éxito en alcanzar una posición de liderazgo durante la etapa de crecimiento, nuevas marcas recientemente introducidas en el mercado para competir con los productos vacas lecheras, o productos que han pasado de ser vacas lecheras a ser perros.

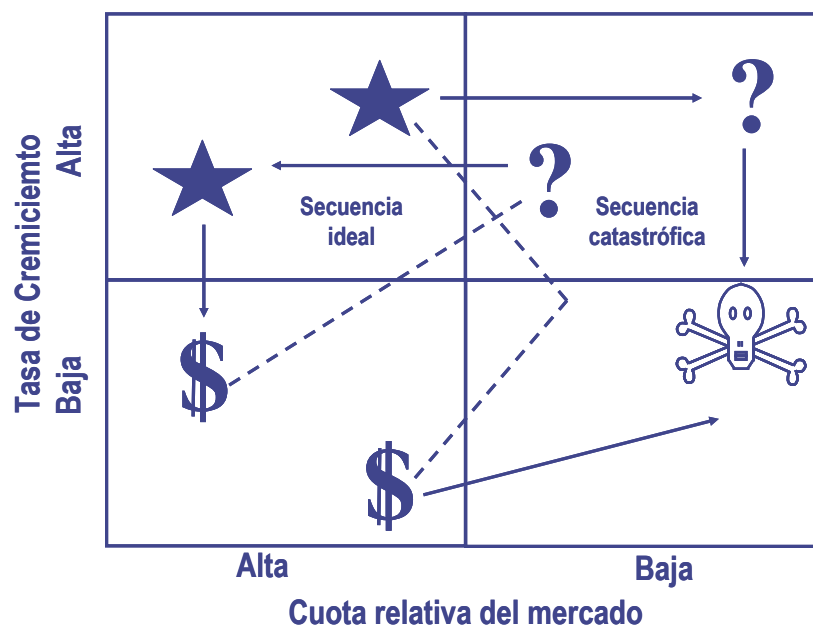
La mejor estrategia para estos productos es utilizarlos como generadores de caja hasta donde “den de sí” o tratar de encontrar un segmento, un nicho de

mercado, apto para ellos, en los que, marcando una diferenciación, pueda alcanzarse una participación alta y defenderla.

Asimismo, existen compañías que mantienen productos en esta categoría por imagen de empresa o de marca, pues de otra forma no tendrían una gama completa de productos.

Son productos difíciles de impulsar, reposicionar y que absorben muchas horas de dedicación injustificadas, por lo cual no es lógico invertir en ellos. Sus principales características son:

- Baja participación en el mercado
- Mercados de crecimiento lento
- Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas
- Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas



Luego de ubicar las UEN's dentro de la matriz crecimiento-participación, el siguiente paso que debemos dar es estructurar sus negocios, sostenerlos, ordeñarlos o eliminarlos. La matriz crecimiento-participación fundamentalmente es una herramienta útil de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio, pero es a partir de allí cuando la empresa entra en otra fase y con otros sistemas de análisis para determinar la estrategia que deben seguir sus UEN's. El enfoque del BCG propone cuatro tipos de estrategias, todas ellas en términos de cuota de mercado. Determinar cuál es la más apropiada, depende, entre otros motivos, del mercado actual del producto, de su ciclo de vida, de los recursos de la empresa, y de las posibles reacciones de la competencia. Estas estrategias son las siguientes:

- *Aumentar la cuota de mercado*, puede ser una acción ofensiva o defensiva, dependiendo de si busca un incremento de la rentabilidad o si busca la obtención de la cuota de mercado crítica que le permita sobrevivir en el mercado.
- *Conservar la cuota de mercado*, que es la adecuada para productos que están en la etapa de madurez y que tienen grandes cuotas de mercado relativas. Es la estrategia más adoptada, siempre planteándose cuál es la manera más rentable de mantener la cuota del mercado.
- *Cosechar*, consiste en maximizar los beneficios a corto plazo y el cash flow, dejando que la cuota de mercado disminuya. Para llevar a cabo

esta estrategia es necesario reducir los costes al máximo. Es la estrategia más apropiada para la gama de productos que tenga una reducida cuota de mercado en mercados de poco crecimiento.

- *Retirarse*, consiste en liquidar el producto, ya que los recursos podrán ser utilizados mejor en otra parte. Se deberá aplicar a aquellos productos de estrategia con una cuota de mercado inferior a la crítica.

5.2.2 Matriz General Electric (GE) o Matriz Atractivo del Mercado-

Posición del Negocio:

Esta técnica de portafolio analiza a la competencia. La Matriz General Electric coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas.

Las UEN's se clasifican con respecto a dos dimensiones principales, para las cuales la empresa debe identificar los factores que las conforman, como detallo a continuación:

Atractivo del Mercado de la Industria:

Es el eje horizontal de la matriz, los factores que pueden conformar ésta dimensión pueden ser los siguientes:

- Tamaño del mercado
- Precios de venta
- Crecimiento del Mercado
- Diversidad del Mercado
- Intensidad de la Competencia
- Rentabilidad de la Industria
- Nivel tecnológico
- Impacto ambiental
- Entorno político, social, legislativo, económico

Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocio:

Es el eje vertical de la matriz que puede estar conformada por los siguientes factores:

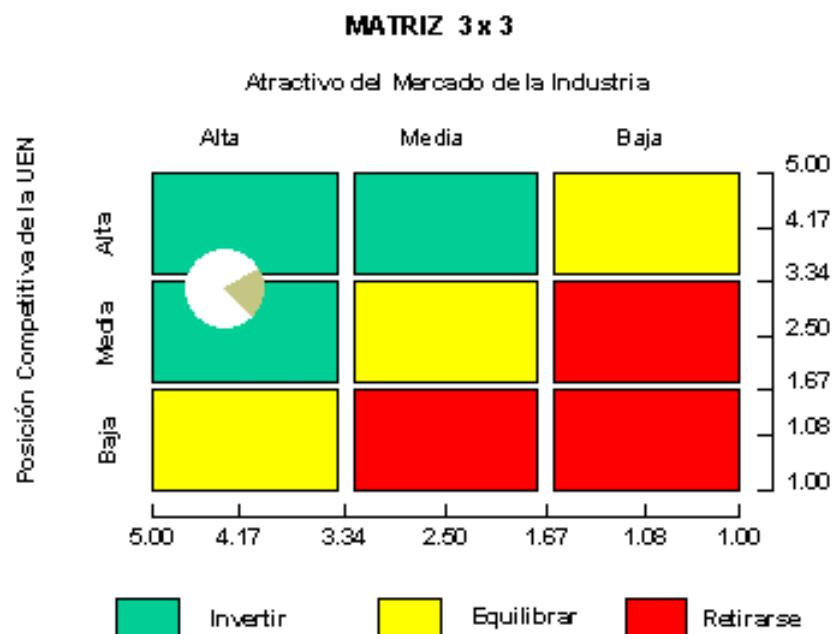
- Participación en el mercado
- Crecimiento de la participación en el mercado
- Costos unitarios
- Canales de distribución
- Capacidad de los proveedores
- Calidad del producto o servicio
- Imagen de la marca
- Capacidad productiva
- Capacidad gerencial
- Estructura de la competencia
- Fortalezas y debilidades de la UEN
- Nivel tecnológico
- Desempeño en investigación y desarrollo

Para ubicar las UEN's en la matriz, se marcó dentro de los cuadrantes un punto que representa la intersección de los valores totales obtenidos de las tablas de valoración, alrededor de éste punto se dibuja un círculo que representa el mercado del negocio donde compite la UEN.

Al área de éste círculo se le dio un tamaño relativo, en comparación con el tamaño de los mercados de las otras UEN's representadas en la matriz, que exprese la relevancia de ese mercado. Luego, se trazó dentro de cada círculo,

un triángulo sombreado que representa la participación de mercado de la UEN dentro del mercado de su sector.

Dependiendo de donde la UEN quede ubicada dentro de la matriz, la empresa debe tomar una decisión: invertir/crecer, mantener una posición de equilibrio entre la generación y el uso de fondos, u ordeñar o retirarse.



Ambas matrices: Boston Consulting Group y General Electric, fueron usadas para contribuir a la elaboración de estrategias; pero adicionalmente fue necesario realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, así como también utilizar otras herramientas para un mejor análisis de la información.

Adicionalmente se utilizaron tres teorías, entre ellas: El análisis FODA, El Diagrama de Causa-Efecto y El Criterio de Pareto; las cuales ayudaron a tomar decisiones a la gerencia sobre el destino de cada sub-línea.

5.2.3 Análisis FODA:

Esta herramienta me permitió trabajar con toda la información que poseía sobre la empresa, útil para examinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, así como para analizar el mercado y diseñar estrategias de mercadeo que califiquen para su incorporación al plan de negocios.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes:

- *Interna*, tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.

- *Externa*, son las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado.

5.2.4 Diagrama Causa-Efecto

Se conoce también como diagrama de Ishikawa (por su creador, el Dr. Kaoru Ishikawa, 1943), llamado también “Espina de Pescado” por la forma en que se van colocando cada una de las causas o razones que a entender originan un problema. Es una herramienta que ayuda a identificar, clasificar y poner de manifiesto posibles causas de problemas. Se utiliza en las fases de diagnóstico y solución de la causa.

Una de sus ventajas es que permite visualizar de una manera muy rápida y clara, la relación que tiene cada una de las causas con las demás razones que inciden en el origen del problema. En algunas oportunidades son causas independientes y en otras, existe una íntima relación entre ellas, las que pueden estar actuando en cadena.

La mejor manera de identificar problemas es a través de la participación de todos los miembros del equipo de trabajo en que se trabaja y lograr que todos los participantes vayan enunciando sus sugerencias y así dando origen al diagrama causa-efecto.

5.2.5 Diagrama de Pareto

Mediante el Diagrama de Pareto, se pueden detectar los problemas que tienen más relevancia mediante la aplicación del principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales) en donde señala que hay muchos problemas sin importancia frente a solo unos graves. Ya que por lo general, el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos.

Es una herramienta de análisis de datos utilizada en la determinación de la causa principal de los problemas más grandes, permitiéndoles a los grupos establecer prioridades, organizando diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. Si enfocamos nuestra atención en estos pocos vitales, podemos obtener la mayor ganancia potencial de nuestros esfuerzos.

Se puede utilizar la Gráfica de Pareto para varios propósitos durante un proyecto y lograr mejoras:

- Para analizar las causas
- Para estudiar los resultados
- Para planear una mejora continua

Las Gráficas de Pareto son especialmente valiosas como fotos de “antes y después” para demostrar qué progreso se ha logrado.

5.3 Hipótesis:

- El presente proyecto incrementará las ventas entre 20% y 25% para el año 2,006.
- Las ventas al crédito se incrementarán en 40% y las operaciones al contado en 15% para el año 2,006.
- El margen comercial de la cadena se incrementará a 16% a fines del 2,008.
- El índice de rotación se mantendrá entre 4.0 y 5.0.
- El presupuesto de publicidad se incrementará en 41% en el año 2,006.
- El stock de productos discontinuados será cero a fines del año 2,006.

6. DISEÑO METODOLOGICO

Los pasos y metodología utilizada para el presente proyecto, son:

6.1 Diagrama Causa-Efecto: Elección de la causa principal del problema.

Con el objetivo de determinar la causa principal que origina el “*Decrecimiento en las ventas*”, realicé un análisis general mediante el Diagrama Causa-Efecto agrupando las 7 causas principales en la siguiente manera:

6.1.1 Abastecimiento:

- Demora en el despacho de mercadería a tiendas por falta de stock a nivel nacional.
- El reparto a domicilio era recargado al cliente a un precio alto y no competitivo, debido al alto costo de mantenimiento de los vehículos por ser muy antiguos.

6.1.2 Crédito:

- Política de créditos no competitiva, dirigida al sector formal con altos intereses, descuidando el sector informal de constante crecimiento.
- Falta variedad de productos financieros que sean atractivos para el mercado.

- Los créditos son otorgados por sólo una entidad financiera, mediante una política de crédito con muchas restricciones de acceso.

6.1.3 Infraestructura:

- La mayoría de las tiendas (50 de un total de 60) tienen una zona de exhibición y de almacenaje pequeña, dando así al cliente potencial una percepción de cadena pequeña, creando desconfianza entre ellos.
- Falta de homogeneidad en el pintado y decoración de las tiendas, para poder ser reconocida por los clientes potenciales.

6.1.4 Precio:

- Falta de comparativo de precios con sus competidores directos a nivel nacional.
- Con el ingreso de otras cadenas al mercado, ocasionó una reducción en los precios de venta de electrodomésticos, que motivó aplicar descuentos sobre los precios de venta sacrificando margen, con el propósito de no perder ventas.
- Política de descuentos sin planificación, por ello poco flexible a los cambios del mercado.
- Costos no competitivos por los bajos volúmenes de compra.
- Flete más alto que la competencia (provincia).

6.1.5 Publicidad y Promoción:

- Debido a la disminución de los ingresos, el presupuesto de publicidad y promoción es austero, por ello las restricciones en el pauteo.
- Promociones y regalos sólo en campañas importantes (Día de la Madre, Fiestas Patrias y Navidad).
- Falta de innovación y variedad en las promociones.

6.1.6 Personal:

- Personal con gran incertidumbre por el futuro de la empresa (Liquidación vs. Ampliación de la reestructuración actual).
- Personal de ventas con sobre carga de funciones, desmotivado y con falta de liderazgo en las tiendas.
- Falta de Capacitación y de Clínica de Ventas continúa.
- Objetivos de venta altos, no acordes con la realidad.

6.1.7 Producto:

- Stock limitado de productos de alta rotación por estar la línea de mercadería anclada en mercadería descontinuada y de lenta rotación.
- Stock alto de productos descontinuos y de lenta rotación.
- Costo unitario de productos no competitivo por falta de planificación en el proceso de compra, que origina márgenes cada vez más pequeños.
- Pocos volúmenes de compra, los cuales no dan base para negociar mejores costos.

- Quiebres de stock durante las campañas más importantes del año (Día de la Madre, Fiestas Patrias y Navidad).
- La Decisión de Compra esta muy centralizada en el Gerente General, convirtiéndose en muchas ocasiones en el cuello de botella del proceso de compra.
- Falta de productos que sean atractivos al crédito.

Luego de analizar las categorías antes mencionadas, para optimizar los recursos de la empresa fue necesario obtener una cartera de productos con costos, precios de venta y modelos competitivos, siendo adquiridos planificadamente en grandes volúmenes y de manera oportuna, obteniendo mejores márgenes y mayor variedad de modelos para ser vendidos al contado y al crédito³.

En consecuencia se obtendría mayores ingresos para poder invertir en publicidad, infraestructura y capacitaciones mensuales, afrontando así el mercado competitivo en el cual nos encontramos.

Adicionalmente se realizó una breve encuesta a los 60 gerentes de tiendas, haciéndoles la siguiente pregunta:

“¿Elija usted las tres causas más significativas en la disminución de las ventas de su tienda?”.

³ Ver anexo: Diagrama Causa-Efecto, pág.72.

Encuesta que demostró que “*Los Productos*” son la causa principal en el decrecimiento de sus ventas, como se puede apreciar a continuación:

Orden	Causa	%	N muestra
1	Producto	33%	60
2	Precio	22%	39
3	Créditos	17%	31
4	Abastecimiento	13%	24
5	Publicidad & Promoción	12%	21
6	Personal	2%	3
7	Infraestructura	1%	2
Total		100%	180

6.2 Recopilación de la Información: Ventas por UEN, líneas y sub-líneas del Retail y competencia.

Consolide las ventas en valores sin IGV y en unidades de la cadena en moneda extranjera de cada UEN, línea y sub-línea entre los años 2002 al 2005, de igual forma se obtuvo las ventas de nuestro competidor directo para su comparación y análisis⁴.

6.3 Investigación de Mercado: Comportamiento y expectativas del mercado.

Para investigar el mercado y conocer las nuevas expectativas del mismo, se realizó una encuesta enfocada a obtener la siguiente información:

⁴ Ver anexo: Histórico de ventas, pág.64-69.

- Medir la recordación de los retail's como cadena de electrodomésticos.
- Medir el nivel de recordación de las marcas por sub-línea.
- Medir el nivel de compra de electrodomésticos en el 2,005 y expectativas del 2,006 por sub-línea.
- Medir las razones de compra de electrodomésticos.
- Medir el nivel de recordación de la publicidad de electrodomésticos por Retail.
- Medir los medios de publicidad de electrodomésticos más recordados.
- Medir la influencia de los comerciales de Tv. en la compra de electrodomésticos.

Los resultados de la encuesta se pueden apreciar en el anexo⁵.

6.4 Diagrama de Pareto: Selección sub-líneas más representativas.

Debido a la variedad de UEN's, líneas, sub-líneas y modelos de productos con los que cuenta la empresa, decidí enfocarme en las sub-líneas con mayor participación en ventas.

Con tal objetivo se utilizó la técnica de Pareto, ordenando las ventas de cada sub-línea en forma descendente, incluyendo una columna porcentual y otra acumulada para un mejor análisis de la información.

⁵ Ver anexo: Resultados de la investigación de mercado, pág.73-80.

Luego se graficó mediante un diagrama de barras las ventas, seleccionando las sub-líneas que representan aproximadamente el 80% del total⁶.

6.5 Aplicación de la Matriz Boston Consulting Group.

El análisis del Boston Consulting Group fue enfocado hacia las sub-líneas que pertenecen a las UEN's más representativas en ventas, seleccionadas mediante el criterio de Pareto para optimizar los recursos.

Tomando los criterios del Boston Consulting Group se calculó el porcentaje de crecimiento en el mercado y la participación relativa en el mercado de cada sub-línea, haciendo referencia a la cadena Elektra como competidor directo.

Luego se procedió a ubicar cada sub-línea entre las categorías de productos Interrogantes, estrellas, vacas lecheras y perros, en función de los valores de crecimiento y participación dentro de la Matriz de Crecimiento-Participación del BCG, siendo el preocupante 42.0% de las ventas del año 2,005 productos clasificados como perros⁷.

Adicionalmente como parte del análisis de la composición del portafolio, se ubico cada sub-línea dentro de la matriz mediante círculos, encontrando sub-líneas clasificadas como “Perros” debido a mantener en las tiendas modelos

⁶ Ver anexo: Aplicación del criterio de Pareto, pág.80-85.

⁷ Ver anexo: Stock y ventas según Matriz BCG, pág.87.

descontinuados de lenta rotación, las cuales ocasionan pérdida de ventas e inmovilización de fondos, en lugar de destinarlos a inversiones con menor periodo de retorno y mayor margen⁸.

Los productos debido a su participación y crecimiento en el mercado fueron clasificados de la siguiente manera:

Productos Interrogantes: Las cocinas de 30", motokar y las bicicletas fueron clasificadas como interrogantes, es decir no contaban con sub-líneas de modelos nuevos para el mercado de electrodomésticos y que a corto plazo puedan convertirse en una línea rentable y atractiva que necesita la empresa.

Productos Estrellas: Las cámaras de video y las motos lineales fueron clasificadas como tal, con crecimiento en sus ventas y alta participación del mercado respecto a la competencia, para ello necesitan altas inversiones generándose un equilibrio para mantenerse en las tiendas.

Productos Vacas Lecheras: Las sub-líneas seleccionadas fueron televisores de 20"-21", televisores de 25"-29", cocinas de 20", refrigeradoras defrost, lavadoras semi-automáticas y microcomponentes, debido a encontrarse en su etapa de madurez ya que al tener un ligero decrecimiento en sus ventas, mantienen una participación relativa en el mercado mayor al 50%. Por tal motivo generan márgenes insuficientes por su nivel de ventas, no permitiendo invertir en otras sub-líneas.

⁸ Ver anexo: Matriz del Boston Consulting Group, pág.86.

Productos Perros: Las sub-líneas seleccionadas fueron televisores de 14", reproductores de dvd, refrigeradoras no frost, lavadoras automáticas, minicomponentes, midicomponentes y radiograbadoras, debido a que tienen decrecimientos y baja participación relativa por lo que es necesario un reemplazo de modelos para llevar a estas sub-líneas a niveles más rentables.

Adicionalmente a los resultados obtenidos con la Matriz BCG, fue necesario realizar otro análisis mediante la Matriz General Electric la cual nos permitió plantear estrategias para cada sub-línea que a continuación describo.

6.6 Aplicación de la Matriz General Electric.

La matriz General Electric compara al retail en estudio con la competencia tomando dos aspectos fundamentales: el atractivo del sector y la posición competitiva de cada sub-línea.

Para obtener el "*atractivo del sector*", primero se determinaron los factores a estudiar y segundo se realizó una ponderación evaluando cada factor dándole un peso relativo a cada uno. Los factores que fueron tomados en cuenta son: El tamaño del mercado, precio de productos, crecimiento del sector, diversidad del sector, intensidad de la competencia, rentabilidad del sector, nivel tecnológico, entorno político, social, legislativo y económico, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, diferenciación de productos, barreras de entrada y tipos de competidores.

Según el ponderado obtenido, las sub-líneas fueron ubicadas entre los rangos de 0.0 y 1.66 representando un “*atractivo bajo*”, si el ponderado hubiera sido entre 1.67 y 3.33 se considera como “*atractivo medio*” y entre 3.34 y 5.00 es un “*atractivo alto*”⁹.

De igual forma al determinar la “*posición competitiva*” de cada sub-línea realicé una ponderación evaluando cada factor, dándole un peso relativo a los siguientes factores: participación del mercado, crecimiento de la participación en el mercado, costos unitarios, canales de distribución, capacidad de abastecimiento de los proveedores, calidad de sus productos, imagen de las marcas, capacidad gerencial, estructura de la competencia, fortalezas y debilidades de la sub-línea, nivel tecnológico, desempeño en investigación y desarrollo, efecto experiencia en compra a proveedores, capacidad de financiamiento, servicio técnico disponible, exhibición de productos. El ponderado calculado entre 0.0 y 1.66 representa una posición competitiva baja, si el ponderado esta entre 1.67 y 3.33 se considera como posición competitiva media y entre 3.34 y 5.00 es alta¹⁰.

Al ubicar cada sub-línea dentro de la Matriz General Electric mediante un círculo, se determino que estrategia es recomendable ejecutar para convertir la cartera de productos del año 2,005 en una más rentable y competitiva a fines del año 2,008¹¹.

⁹ Ver anexo: Tabla de ponderación de la Matriz General Electric, pág.94-97.

¹⁰ Ver anexo: Tabla de ponderación de la Matriz General Electric, pág.90-93.

¹¹ Ver anexo: Matriz General Electric, pág.88-89.

6.7 Análisis FODA del Negocio

Con la finalidad de no excluir la situación interna y externa de la empresa en la elaboración de las estrategias, realice un análisis FODA para tomar en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del retail, como se detalla a continuación¹²:

Fortalezas:

- Cobertura a nivel nacional (60 tiendas).
- Ubicación estratégica de tiendas.
- Mayor posicionamiento de la marca como cadena de electrodomésticos.
- Canal de venta receptivo y activo.
- Crédito a formales con tasas competitivas.
- Amplia cartera de clientes recurrentes.
- Sistema de facturación on-line a nivel nacional.

Debilidades:

- Proceso de compra a proveedores sin planificación, debido a línea de crédito anclada.
- Débil poder de negociación con proveedores.
- Falta de controles de precios y costos por negocio, línea y sub-líneas.
- Crédito para informales caro, tasas no competitivas.
- Alto stock en tiendas de productos discontinuados y de lenta rotación.

¹² Ver anexo: Matriz Estratégica FODA del negocio, pág.99.

- Percepción de cadena pequeña, debido a zonas reducidas de exhibición y almacenaje.
- Alta rotación de personal de ventas.

Oportunidades:

- Continúo crecimiento del Ingreso Per-capital, PBI y remesas del extranjero.
- Crecimiento del mercado de electrodomésticos.
- Crecimiento del sector informal.
- Poca accesibilidad al crédito de los informales dentro de los retail's.
- Nueva generación de productos (nueva tecnología) en línea marrón, blanca, telefonía y cómputo.
- Creación y expansión de nuevos centros comerciales a nivel nacional.
- Mercados como nuevas zonas de exhibición.

Amenazas:

- Expansión de importadores y comercializadores de electrodomésticos a nivel nacional.
- Falta de abastecimiento de los proveedores, por compras de la competencia en grandes volúmenes y anticipadamente.
- Alianza estratégica entre retail's de la competencia y entidades financieras con mejor política de créditos.
- Otorgamiento de crédito de parte de los propios retails, con política de crédito más flexible.

6.8 Planteamiento y Desarrollo de Estrategias.

Luego de analizar la situación actual de la cartera del retail, fue necesario introducir a su cartera, productos con perspectivas de futuro en categorías de productos interrogantes y productos estrellas, además de los productos vacas lecheras que proporcionaran ingresos permitiendo nuevas inversiones y acciones de investigación y de marketing.

El conjunto de estrategias ejecutadas no sólo estuvieron fundamentadas por la clasificación y ubicación de las sub-líneas en las matrices estudiadas, además se tomó en cuenta el análisis FODA del negocio, estudio de la demanda del mercado, experiencia y capacidad de la gerencia para poder afrontar el presente proyecto.

Las estrategias de crecimiento desarrolladas en el retail, fueron las siguientes:

Estrategias de Productos:

- *Estrategia de racionalización de productos.* Conformada en retirarse del mercado de las sub-líneas no rentables como: grabadores vhs, cocinetas, walkman, muebles y colchones, rematándolos al costo por tratarse de productos propios y discontinuados para el mercado, además devolviendo los productos consignados reduciendo también los costos de almacenaje y de distribución.

- *Estrategia de rejuvenecimiento de productos.* Consiste en introducir una nueva generación de productos en las líneas de video, blanca y audio. Como por ejemplo televisores plasmas y LCD, refrigeradoras con panel digital y minicomponentes con usb y de mayor potencia.
- *Estrategia de ampliación de gama de productos.* Tuvo como objetivo introducir una marca económica propia, importando productos en las líneas de audio (Microcomponentes, radiograbadoras), video (Televisores y dvd) y blanca (Refrigeradoras). Cabe mencionar que cada lote de mercadería es revisado por técnicos especializados, para otorgar a los clientes productos de calidad.
- *Estrategia de expansión de productos.* Se aplicó básicamente a la línea de vehículos (motokar y motos líneas) expandiéndose hacia el sur del país (Arequipa, Ica y Cuzco) y en los conos de la capital.
- *Estrategia organizacional de las líneas de productos.* Su finalidad fue reestructurar el organigrama comercial pasando de 02 Administradores de Líneas de Productos a 03 Jefes de Unidades Estratégicas de Negocios. De esta forma cada UEN tenía un tratamiento diferente:
 - Jefe de la UEN de Electrodomésticos
 - Jefe de la UEN de Vehículos
 - Jefe de la UEN de Computo y Telefonía

Adicionalmente cada jefe de UEN conjuntamente con la marca que comercializa en el retail, es responsable de capacitar periódicamente a la fuerza de ventas en el uso de sus productos visitando las plantas de producción¹³.

- *Estrategia Mixta (Presión y Aspiración)*. Se aplicaron dos estrategias en forma conjunta para lograr incentivar la venta de productos. Se implemento un sistema de comisiones para productos de marca propia aplicando la estrategia de presión, en donde existe una cooperación voluntaria por parte del retail hacia la fuerza de ventas. Dentro del sistema de comisiones también existen marcas poderosas, las cuales tienen incentivos para la fuerza de ventas como política de marca aplicando la estrategia de aspiración, existiendo una cooperación forzada por parte del proveedor.

- *Estrategia de financiamiento de productos*. Dividida en tres partes:

La primera, fue autofinanciarse liberando línea de crédito anclada en mercadería propia de lenta rotación, vendiéndola mediante promociones especiales de remate y en mercadería consignada negociando costos con los proveedores o devolviéndola, para adquirir nuevos productos rentables de mayor rotación.

¹³ Ver anexo: Organigrama del Retail, pág.98.

La segunda, consiste en negociar con la nueva entidad financiera una línea de crédito exclusiva para comprar mercadería de 2 millones de dólares durante 3 años, paralela a la ya existente.

La tercera, es obtener un periodo de gracia de 30 días con la mercadería consignada desde la fecha de su venta al cliente, es decir no tener que pagar al día siguiente la mercadería consignada que es vendida, sino a los 30 días después de su venta para autofinanciar la caja de la empresa e invertir en otros conceptos como en medios de publicidad, material publicitario y promociones que ayuden al crecimiento de las ventas.

- *Estrategia de inversión planificada de productos.* Consiste en invertir selectivamente comprando productos con anticipación y por volumen, generando mayor rentabilidad y rotación. Las sub-líneas de mayor inversión fueron: Televisores de 14", 21" y 29" Pantallas Planas, LCD y Plasmas, DVD, cámaras de video, refrigeradoras automáticas y manuales, lavadoras automáticas y semi-automáticas, cocinas de 20" y 30", midicomponentes, minicomponentes, microcomponentes, radiocassete, motokar y motos lineales; con la finalidad de aumentar la participación de mercado y su crecimiento como negocio.

La inversión esta dirigida a sub-líneas maduras en el mercado, donde los hábitos de compra de los clientes suelen ser más estables y difíciles de cambiar y con el objetivo de obtener generadores de caja a futuro. Así

mismo se selecciono las marcas de mayor recordación en los clientes como: Aiwa, Coldex, Electrolux, Inresa, Indurama, LG, Mabe, Philips, Pioneer, Panasonic, Samsung y Sony, para no perder posicionamiento de marca como cadena de electrodomésticos.

De igual forma existen otras sub-líneas como Telefonía y Cómputo, que no fueron considerados dentro de este proyecto por su poca participación de ventas en el retail, pero que sin dudas también necesitan inversión en menor nivel para no perder presencia de marca en el mercado del retail.

- *Estrategia de line-up de productos.* Cada jefe de UEN asigna un stock mínimo de cada producto en cada tienda, en función al comportamiento proyectado de las ventas; necesario para no perder ventas por falta de mercadería.

Estrategias de Publicidad y Promoción:

- *Estrategia de Medios.*

Televisión, siendo el medio de mayor influencia en la decisión de compra de nuestro mercado objetivo, se incremento la inversión en este medio de US\$ 270M en el 2,005, US\$ 370M en el 2,006, US\$ 385M en el 2,007 y proyectando US\$ 400M en el 2,008; eligiendo las televisoras y horarios

de mayor sintonía. Así mismo es necesario tener un aporte de las marcas publicitadas del 25% de la inversión televisiva.

Prensa escrita, seleccionamos los periódicos y diarios populares de acuerdo a nuestro segmento objetivo a captar, como El Trome, El Popular, El Bocón.

Radios locales, en este medio se invertirá US\$ 30M, por tener buena respuesta generalmente en provincias y algunas localidades alejadas de la capital.

E-mailing, la inversión se mantendrá en US\$ 15M anuales para no perder la cartera de clientes recurrentes.

➤ *Estrategia del Material Publicitario & Layout:*

Catálogos. Mantendremos su inversión en niveles de US\$ 120 M para en impresión de catálogos y los derechos del Mailing. Esto nos ayudará a mantener recurrencia e incrementar la fidelidad de los clientes.

Volantes. Invertimos US\$ 100M anuales planificando su distribución, priorizando las tiendas de mayores ventas dentro del canal activo. Su reparto se da hacia clientes potenciales en zonas aledañas a las tiendas o puntos de exhibición estratégicos.

Banderolas. Diseñaremos banderolas con electrodomésticos y productos financieros ganchos, las cuales serán colocadas en los exteriores de las tiendas y en las zonas de trabajo de campo (ferias, mercados, etc.).

Afiches y Banderines Colgantes. Son parte de la decoración de las tiendas, pues ayuda a que mientras los clientes ingresan a las tiendas, a su vez puedan conocer de nuestras promociones como: Combos, descuentos especiales y productos financieros.

Perifoneo. Tuvo buenos resultados en las tiendas de provincia y lo ampliaremos hacia las tiendas de lima donde destacaremos promociones, regalos y productos financieros.

Merchandising. Haremos uso del merchandising para todas las ventas, regalando de esta forma: Relojes, termos, tasas, vasos, polos, llaveros, destapadores, lapiceros, etc. con la marca del retail y con las marcas de nuestros proveedores.

Mejora del Layout de las tiendas. Se cambio a uno más agradable y cómodo, redistribuyendo los productos exhibidos en pequeñas islas, con la finalidad de hacer que el cliente visite toda la tienda y se anime por algún otro producto.

Aporte de proveedores, continuaremos solicitando a las marcas más representativas aporte del 50% sobre el material publicitarios que es necesario para cubrirlos.

➤ *Estrategia de Regalos:*

Otorgamos regalos como: vajillas y pequeños electrodomésticos en función al monto de venta, para incentivar un mayor consumo. Para ello es necesario realizar lanzamientos de campaña en cada región del país y capacitaciones para nuestro personal de venta, dándoles las herramientas de cierre necesarias para poder competir en el mercado.

Estrategia de Precios (Política de Descuentos):

Anteriormente se otorgaba descuentos del 5% en ventas al contado y crédito sin diferenciación, originando un gasto de US\$ 1,410M en el 2,005. Se presupuesta gastar US\$ 1,183M anuales como consecuencia de implementar una nueva política de descuentos más rentable, que consiste en otorgar por ventas al contado y al crédito para clientes nuevos 3% de descuento y ventas al crédito siendo el cliente recurrente 5% de descuento en todas las marcas a nivel nacional.

Esta nueva Política de Descuento motiva la Fidelidad de nuestros clientes, así mismo motiva a los clientes potenciales a consumir al

crédito, para convertirse en clientes recurrentes y tener mayores beneficios dentro de la cadena en sus próximas compras.

Estrategia Crediticia:

Ingreso de una nueva entidad financiera para generar competencia con la actual e ingresar al mercado informal con un crédito convencional otorgado por el retail mediante una Política de Crédito exclusiva que incluye un fondo de garantía para clientes con perfil de informal. El objetivo de esta estrategia es tener productos financieros atractivos para el mercado, es decir un crédito rápido y de fácil acceso. La idea de Crédito y Producto van de la mano para tener éxito, no basta tener uno de ellos hoy en día debido a la fuerte competencia del mercado.

Como parte de la estrategia, se implemento un comparativo con la competencia directa en cuanto a su política de créditos para corregir la nuestra en lo necesario.

Estrategia de Distribución:

Vender los vehículos antiguos que realizan los despachos locales, por su alto costo de mantenimiento perjudicando al cliente con mayores precios.

Tercializar el despacho local de las tiendas, para aumentar la eficiencia en la distribución y haciendo que el cliente pague lo justo por el servicio en función a zonas ya pre-determinadas.

Programar reposiciones planificadas de productos en las tiendas, en coordinación con los jefes de las UEN.

Todas las estrategias fueron monitoreadas mediante reportes de ventas y comparativo de resultados en forma mensual para tomar las correcciones necesarias, en función del mercado cambiante en el cual nos encontramos.

7. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

El presente proyecto tiene un tiempo estimado de 3 años y medio, el cual estuvo dividido en cuatro etapas¹⁴:

1. *Etapas de Preparación:*

Esta primera etapa se realizó a mediados del año 2,005, en la cual se planteó el problema principal que afrontaba la compañía, así como también se determinó su causa principal, en donde se dio origen al presente proyecto estableciendo objetivos, misión, visión y las actividades o tareas necesarias para planificar el mismo.

2. *Etapas de Planificación:*

El proyecto se planificó durante el último semestre del 2,005 organizando las actividades o tareas de recopilación de la información e investigando el mercado y sus expectativas. En el mes de diciembre del mismo año se analizó la información de la empresa aplicando Pareto, la matriz del Boston Consulting Group, la matriz General Electric y un análisis FODA del negocio, los cuales sirvieron de fundamento para el planteamiento de las estrategias y negociaciones con proveedores y entidades financieras.

¹⁴ Ver anexo: Cronograma de actividades del proyecto, pág.71.

3. *Etapas de Desarrollo:*

Las estrategias se ejecutaron desde enero del 2,006 con monitoreo de cada una en forma mensual para realizar los ajustes necesarios y cumplir con los objetivos trazados.

4. *Etapas de Cierre:*

El informe de cierre definitivo del presente proyecto está fijado hacerse para diciembre 2,008; pero se realizó un cierre preliminar con fecha diciembre 2,007 fecha en que termino mi participación en la empresa.

8. RECURSOS NECESARIOS - PRESUPUESTOS

Los recursos necesarios para alcanzar los objetivos planteados del presente proyecto son:

➤ ***Línea de crédito disponible para comprar mercadería:***

Los productos de mayor rotación y de mayor margen, son vendidos a los comercializadores al contado, debido al encontrarse con una línea de crédito de US\$ 6 millones anclada en mercadería descontinuada y de lenta rotación, por ello es indispensable buscar una adicional. En consecuencia, la línea para comprar mercadería esta dividida en dos partes: La primera esta compuesta de la línea de crédito que se va liberando en función a las ventas, es decir se obtendrá más línea disponible mientras mas mercadería propia se venda. La segunda parte se obtiene por una línea de crédito adicional de US\$ 2 millones para comprar mercadería, otorgada por una nueva entidad financiera.

➤ ***Línea de crédito disponible para consignar mercadería:***

Obtener una línea de consignación con los proveedores es un recurso necesario que no ocasiona gasto financiero y la cual se proyecta aumentarla sucesivamente con mercadería de alta rotación.

Actualmente la mercadería consignada es pagada al día siguiente de su venta, pero como parte de las estrategias de financiamiento se pagaría a los 30 días después de su venta previa negociación con los proveedores; con el objetivo de financiar la caja y cubrir gastos de publicidad, personal, transporte, almacenaje, comunicaciones, infraestructura y otros gastos administrativos.

➤ ***Presupuesto de compras:***

El presupuesto de compras se incrementara debido al aumento de la rotación de inventarios al adquirir productos con mayor demanda en el mercado. El presupuesto se incrementara de US\$ 18 millones anuales del 2,005 a US\$ 25,1 millones anuales en 2,006, US\$ 26,7 millones anuales en el 2,007 y US\$ 27,5 millones en el 2,008¹⁵.

➤ ***Presupuesto de ventas y márgenes:***

Se presupuestaron ventas de crecimiento intensivo para recuperar participación en el mercado, estimando para el año 2,006 un crecimiento de 24.2%, para el 2,007 crecer 13.2% y para el 2,008 crecer 7.2%.

¹⁵ Ver anexo: Presupuesto de compras 2,006-2,008, pág. 106.

Debido a la diversidad de productos que conforman el stock del retail, se proyectaron las ventas de las líneas y sub.-líneas más representativas, aplicando el criterio de Pareto¹⁶.

Las ventas y los márgenes proyectados son indispensables para poder cubrir el déficit de caja de la empresa, ocasionados por los gastos operativos y administrativos necesarios para operar¹⁷.

➤ ***Presupuesto de la política de descuentos***

La política de descuento con la que contaba el retail era de 5% como máximo para ventas al contado y crédito sin diferenciación y sin una estrategia planificada, motivo por el cual fue necesario planificar una nueva política de descuento fidelizando a nuestros clientes, impulsando las ventas al crédito para clientes recurrentes con mayores porcentajes de descuentos¹⁸.

➤ ***Presupuesto de publicidad y promoción***

Racionalizar el presupuesto de publicidad es el objetivo de esta inversión, en donde se mantendrá las inversiones en el material publicitario como catálogos, volantes, banderolas, perifoneo, afiches banderolas, courier y merchandising. También se invertirá en Medios

¹⁶ Ver anexo: Presupuesto de ventas del proyecto, pág.100-105.

¹⁷ Ver anexo: Presupuesto de márgenes del proyecto, pág.114.

¹⁸ Ver anexo: Presupuesto de descuentos, pág.108.

como televisión, radios locales, prensa escrita y e-mailing (correo masivo). Adicionalmente se otorgaran como promociones, regalos: vajillas y a precios especiales: pequeños electrodomésticos en función del monto de venta.

El presupuesto de publicidad y promoción mantendría la proporción del 2.1% de las ventas del proyecto para el año 2,008, es decir aproximadamente US\$ 1 millón anuales¹⁹.

➤ ***Presupuesto del rebate (% por cumplimiento de compras por volumen)***

Se presupuesto obtener un ingreso adicional por objetivo de compras fijado por los proveedores en las sub-líneas de audio, video y vehículos de US\$ 1 millón a fines del 2,008. El porcentaje de comisión por cumplir el objetivo de compras es de 3% y el cual se mantiene desde 2,002 hasta finalizar el proyecto en el 2,008²⁰.

¹⁹ Ver anexo: Presupuesto de publicidad y promoción, pág.110.

²⁰ Ver anexo: Presupuesto del rebate, pág.112.

9. RESULTADOS DEL PROYECTO

Los resultados obtenidos a fines del 2,007 fueron:

- Las ventas se incrementaron alcanzando los objetivos planteados, cumpliendo los objetivos del proyecto y lo que la empresa necesitaba para recuperar posicionamiento y utilizar racionalmente los recursos y esfuerzos de la empresa²¹. Se puede apreciar que algunas sub-líneas no alcanzaron llegar a su meta, como: audio y blanca; pero en conjunto el proyecto alcanzo el 102.1% de cumplimiento de objetivo en el 2,006 y 100.5% en el 2,007.
- Los márgenes alcanzados fueron 13.5% en el 2,006, 15.1% en el 2,007 y se estima llegar a 15.5% a fines del 2,008²². Estos resultados ayudaron a cubrir los gastos ocasionados en publicidad, comisiones de ventas, distribución de productos y otros gastos administrativos y operativos indispensables para seguir operando y compitiendo.
- La participación del Retail dentro del mercado llego a 10.7% en el 2,006 y se incremento a 11.0% para el 2,007 y se estima llegar a mantener la misma participación a fines del 2,008. En cambio el competidor directo

²¹ Ver anexo: Resultados de ventas del proyecto, pág.107.

²² Ver anexo: Resultados de márgenes del proyecto, pág.115.

mantuvo su participación entre 8.7% y 8.8% entre el 2,006 y 2,007 respectivamente.

- El crecimiento del Retail se dio a niveles de 23.4% en el 2,006 debido a los nuevos productos de tecnología de mayor rotación ingresados a la cadena, teniendo en cuenta que en el 2,006 se tuvo la campaña del Mundial de Fútbol en donde siempre se incrementa las ventas de la línea de video, el cual genera crecimientos fuera de lo normal. Así mismo para el año 2,007 el Retail creció 10.4% y se estima 6,2% para el 2,008. La competencia aprovecho nuestro decrecimiento en ventas del 2,005 para crecer 42.5% y quitándonos clientes recurrentes y potenciales, pero no lo pudo mantener debido al presente proyecto con lo cual solo crecieron 7.8% en el 2,006, 7.0% en el 2,007 y se estima crecerá 7.7% para fines del 2,008²³.
- Aumento el número de operaciones, originando un incremento en las ventas al contado del 15.6% y al crédito del 38.9% en el 2,006 con respecto al 2,005, de igual forma el 2,007 cerraron con un crecimiento de los contados del 4.6% y 19.8% en créditos. Con estos incrementos alcanzamos los 37.9% como share de créditos en el 2,006 y para el 2,007 llegamos a 41.2% respecto a las ventas totales del retail y se estima lograr el 43.5% a fines del 2,008²⁴.

²³ Ver anexo: Grafico de evolución de participación retail y competencia, pág.120.

²⁴ Ver anexo: Evolución de las ventas por canal, pág.121.

- Las negociaciones con los proveedores fue exitosa, debido a ello obtuvimos una mejora en los márgenes de la mercadería, lo que nos dio mayor flexibilidad en los precios debido a la alta competencia del mercado de electrodomésticos. Además se logró financiar la mercadería consignada de las marcas más importantes del mercado, con crédito a 30 días a partir de su venta.
- El stock de mercadería descontinuada se redujo a cero, debido a que se remató la mercadería propia durante el año 2,006 y logrando devolver la mercadería consignada en buenas condiciones para disminuir el stock de productos descontinuos y de lenta rotación. Estas devoluciones se dieron al negociar la compra de nuevos productos a mayores volúmenes y mejores costos.
- El uso de los recursos fueron racionalizados en Publicidad, a pesar de su incremento a US\$ 975 M en el 2,006 y US\$ 985 M a fines del 2,007 se mantiene a proporción de gastar como máximo el 2.2% de las ventas presupuestado por el proyecto. Dentro de esta racionalización se dio prioridad a los medios como: Televisión, radios locales en provincia, volantes y catálogos para mantener la recurrencia de nuestros clientes, adicionalmente se invirtió en vajillas y pequeños electrodomésticos para obsequiar a los clientes por sus compras en función al monto²⁵.

²⁵ Ver anexo: Presupuesto real de publicidad y promoción, pág.111.

- Se logro obtener el rebate (bono por objetivos de parte de las marcas) por llegar al objetivo de compras de las marcas mas representativas siendo US\$ 959M en el 2,006 y US\$ 1 millón en el 2,007, de igual forma el aporte de los proveedores por publicidad también fue fundamental para alcanzar las metas trazadas²⁶.

²⁶ Ver anexo: Presupuesto real del rebate 2,006-2,008, pág. 112.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En función a los resultados obtenidos hasta el año 2,007, se concluye lo siguiente:

- Las matrices nos dan una visión general del estado actual de la Cartera de Productos del Retail, mediante la cual se puede planificar la distribución de los recursos y esfuerzos que la empresa debe realizar, sin embargo existen otros factores que deberían ser considerados.
- Al elaborar la Matriz del Boston Consulting Group de la Cartera de Productos del Retail, la ubicación de las sub-líneas no determina en un 100% la estrategia que debemos seguir, pues la matriz considera sólo las variables de crecimiento del mercado y participación relativa respecto al competidor directo, dejando de lado otros factores como la falta de abastecimiento de los proveedores, falta de fondos para comprar mercadería, que pueden afectar el comportamiento normal de las ventas.
- En el caso de la Matriz General Electric hay que tomar en cuenta que la selección de los factores, su peso y la calificación, está sujeta a la negociación de los responsables de diferentes áreas funcionales de la empresa, por consiguiente tiene un gran peso de subjetividad y los datos

pueden ser manipulados cambiando la ubicación de las sub-líneas dentro de la matriz.

- Otra limitación de las matrices utilizadas es el no mostrar la sinergia que puede existir entre las sub-líneas. Es decir debido a su ubicación una sub-línea puede ser eliminada erróneamente sin tomar en cuenta que es complemento esencial de otra sub-línea como por ejemplo la línea de los pequeños electrodomésticos (hornos microondas, licuadoras, planchas, etc.) con la línea blanca (refrigeradoras, cocinas, etc.).
- Puesto que las matrices no consideran todos los factores internos y externos posibles de modificar el comportamiento de las ventas, para determinar qué estrategia desarrollaremos es necesario conocer el comportamiento de nuestro mercado, realizar un análisis FODA de la empresa y además tener en cuenta la experiencia de los ejecutivos para tomar la decisión de cuál estrategia aplicar.
- El objetivo principal de una Política de Descuento es incentivar el consumo, comúnmente utilizada como herramienta para cerrar ventas; pero no es rentable sino se discrimina el canal (crédito-contado) o productos y servicios con menores o mayores márgenes.
- El contar con una menor rotación de inventarios no siempre es un mal indicador, en este caso el nivel de rotación se mantiene para ser más

rentable y eficiente el proceso de comercialización bajo una planificación en las compras.

- Debido al presupuesto publicitario limitado, los recursos y mayores esfuerzos fueron dirigidos hacia los medios publicitarios como televisión, radio, e-mailing y prensa los cuales son captados por nuestro mercado objetivo de la mejor manera.
- Implementar una política de descuento requiere un previo análisis de la competencia y de los márgenes de la empresa, así como también tiene que ver con el posicionamiento que tenga la empresa, es decir como quiero que mi cliente me recuerde: como una cadena de precios bajos, como una cadena con productos caros y exclusiva o como una alternativa en donde puedo encontrar variedad y precios justos para lo que deseo comprar.

11. BIBLIOGRAFIA

DIRECCION EN MARKETING

Philips Kotler

México, Pearson educación 2,002

DIRECCION EN MARKETING

Stellatelli Antonio

Gerry Johnson

FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA

Philips Kotler y Gary Armstrong

Cuarta edición, impreso en Mexico / 1,998

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DE NEGOCIOS Y DE IT

José Pedro Pagano

FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS

Andrade Espinoza, Simón

Alegre Elera, Jenner F.

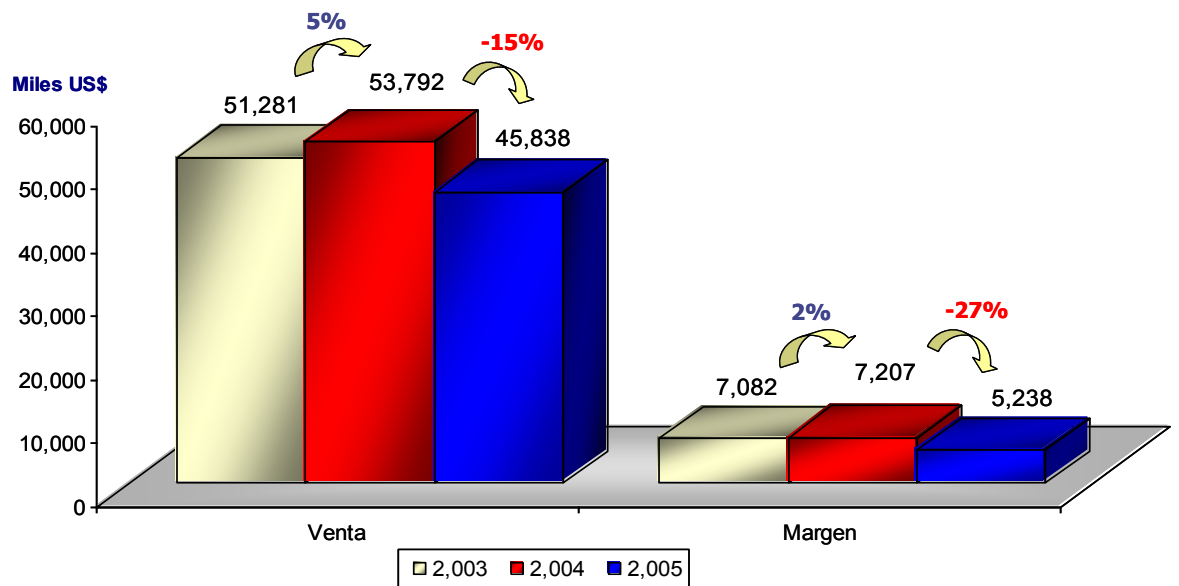
ESTADISTICA PARA ADMINISTRACION Y ECONOMIA

David R. Anderson, Dennis J. Sweeney y Thomas A. Williams

Séptima Edición, International Thomson Editores

12. ANEXO

➤ Evolución de las Ventas y Margen Comercial 2,003 – 2,005

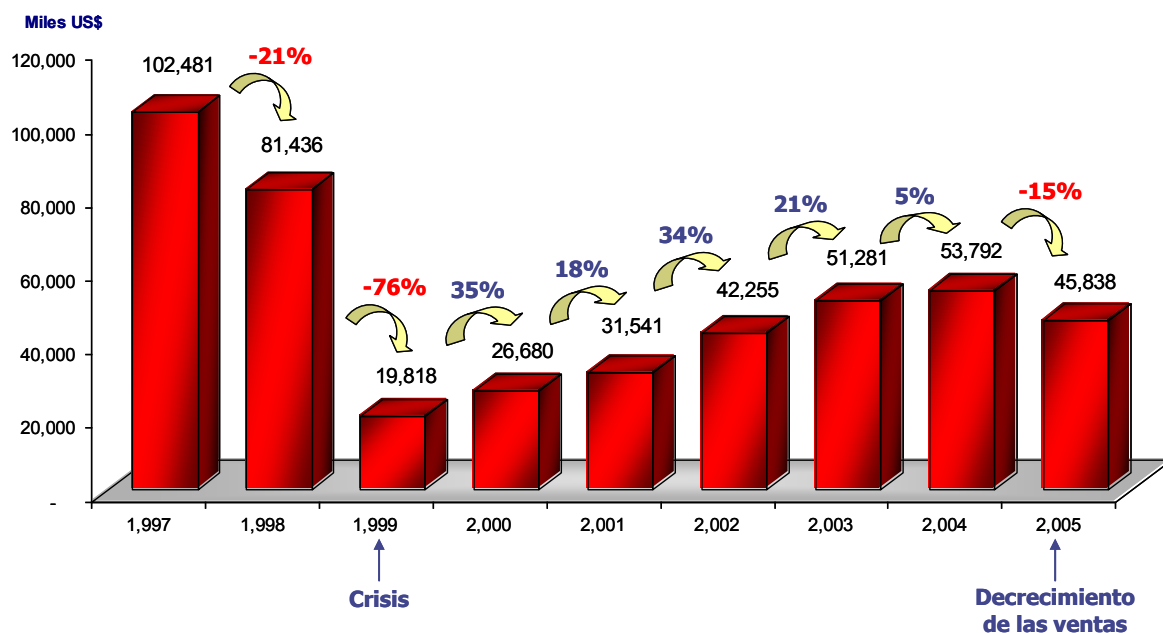


➤ Comportamiento de Ventas 2,002 - 2,005.

Conceptos	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005
Líneas	42.255	51.281	53.792	45.838
Audio	7.204	6.617	7.255	5.368
Blanca	10.573	13.608	14.296	13.430
Cómputo	1.785	2.481	2.327	1.740
Muebles	878	885	702	341
Ped's	2.230	2.407	2.864	2.765
Teléfonos	2.344	3.599	2.760	3.120
Vehiculos	3.222	3.282	3.413	3.682
Video	14.020	18.402	20.175	15.392
Participación por línea %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Audio	17,0%	12,9%	13,5%	11,7%
Blanca	25,0%	26,5%	26,6%	29,3%
Cómputo	4,2%	4,8%	4,3%	3,8%
Muebles	2,1%	1,7%	1,3%	0,7%
Ped's	5,3%	4,7%	5,3%	6,0%
Teléfonos	5,5%	7,0%	5,1%	6,8%
Vehiculos	7,6%	6,4%	6,3%	8,0%
Video	33,2%	35,9%	37,5%	33,6%

En miles de US\$

➤ Histórico de Ventas del Retail 1,997 - 2,005.



➤ Ventas por sub.-línea 2,002 – 2,005.

Conceptos	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005
Líneas / Sub-líneas	30.379	36.559	37.864	31.882
Video:	12.389	16.178	16.442	12.902
Camara de Video	686	716	1.198	1.253
Dvd	1.526	2.002	2.212	1.530
Televisor 14"	5.225	6.871	6.045	4.480
Televisor 20"-21"	4.235	5.557	5.327	4.172
Televisor 25"-29"	716	1.032	1.660	1.467
Audio:	5.668	5.567	5.865	4.230
Microcomponente	1.141	1.080	1.166	956
Midicomponente	1.417	1.385	1.443	988
Minicomponente	2.005	1.973	2.098	1.364
Radiocassette	1.105	1.129	1.158	922
Blanca:	9.101	11.532	12.144	11.069
Cocina 20"	1.998	2.730	2.805	2.452
Cocina 30"	615	816	868	1.045
Lavadoras Automática	1.423	1.628	1.781	1.561
Lavadoras Semi-Automática	656	1.046	1.161	1.048
Refrigeradora DeFrost	1.998	2.410	2.608	2.269
Refrigeradora NoFrost	2.411	2.901	2.921	2.693
Vehículos:	3.222	3.282	3.413	3.682
Bicicleta	46	56	62	67
Moto Lineal	917	936	937	1.030
Motokar	2.259	2.290	2.414	2.585

En miles de US\$

➤ Ventas mensuales por sub.-línea 2,002.

Conceptos	2,002												Real 2002
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
Líneas / Sub-líneas	1.896	1.676	1.788	1.908	3.819	2.067	2.813	2.309	1.929	2.080	1.896	6.198	30.379
Video:	765	663	697	738	1.630	809	1.145	879	764	833	755	2.711	12.389
Camara de Video	35	32	36	40	85	45	65	52	42	48	46	158	686
Dvd	90	75	81	89	193	99	140	109	97	107	99	349	1.526
Televisor 14"	328	287	304	325	695	349	485	371	316	344	312	1.109	5.225
Televisor 20"-21"	256	236	239	242	568	270	388	297	268	286	254	931	4.235
Televisor 25"-29"	55	33	37	41	88	46	67	50	41	47	44	165	716
Audio:	337	301	318	338	767	371	525	405	348	393	347	1.219	5.668
Microcomponente	61	52	59	66	145	74	106	85	70	84	78	261	1.141
Midicomponente	90	82	86	92	196	95	132	100	84	94	82	285	1.417
Minicomponente	116	111	113	115	278	128	184	141	127	140	120	434	2.005
Radiocassette	71	56	61	66	148	73	104	79	66	75	67	240	1.105
Blanca:	572	485	516	562	1.105	620	847	686	578	567	586	1.979	9.101
Cocina 20"	116	103	110	119	213	125	185	149	129	127	136	486	1.998
Cocina 30"	33	29	32	36	68	40	57	47	41	41	44	149	615
Lavadoras Automática	88	69	76	85	181	105	130	109	95	95	92	297	1.423
Lavadoras Semi-Automática	31	21	25	31	67	41	72	55	49	51	46	167	656
Refrigeradora DeFrost	142	132	131	144	290	145	189	143	107	100	117	358	1.998
Refrigeradora NoFrost	162	131	141	148	286	164	213	183	157	153	152	521	2.411
Vehículos:	223	227	257	270	317	268	297	338	240	287	208	289	3.222
Bicicleta	6	6	6	5	2	1	1	3	1	3	2	9	46
Moto Lineal	66	63	75	75	91	82	88	96	64	78	57	82	917
Motokar	150	157	176	190	225	185	207	239	174	207	149	199	2.259

En miles de US\$

➤ Ventas mensuales por sub.-línea 2,003.

Conceptos	2,003												Real 2003
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
Líneas / Sub-líneas	2.783	2.171	2.374	2.270	3.994	2.321	3.528	2.817	2.509	2.918	2.785	6.088	36.559
Video:	1.221	965	977	1.033	1.732	1.022	1.577	1.340	1.110	1.304	1.179	2.719	16.178
Camara de Video	43	36	40	45	71	45	73	65	49	61	58	128	716
Dvd	145	109	114	125	206	125	194	167	141	169	155	352	2.002
Televisor 14"	526	420	428	458	743	443	672	568	462	542	490	1.118	6.871
Televisor 20"-21"	412	345	337	341	607	343	537	455	391	450	399	939	5.557
Televisor 25"-29"	95	54	58	64	104	65	102	84	66	81	76	182	1.032
Audio:	430	306	369	323	629	320	577	425	347	455	408	981	5.567
Microcomponente	75	52	66	61	115	62	112	86	68	94	88	202	1.080
Midicomponente	113	82	99	86	160	81	144	105	83	108	96	229	1.385
Minicomponente	148	113	131	110	228	111	203	148	127	162	142	350	1.973
Radiocassette	93	60	73	65	126	66	118	86	68	91	82	200	1.129
Blanca:	842	659	713	682	1.269	681	1.142	893	790	923	896	2.042	11.532
Cocina 20"	186	151	165	156	266	149	270	209	191	224	224	538	2.730
Cocina 30"	51	42	47	46	82	46	81	64	58	69	70	161	816
Lavadoras Automática	117	83	94	93	189	105	158	128	118	141	126	275	1.628
Lavadoras Semi-Automática	61	41	48	50	100	58	119	88	82	100	87	210	1.046
Refrigeradora DeFrost	201	173	174	167	320	152	242	177	137	152	168	347	2.410
Refrigeradora NoFrost	226	169	185	170	311	171	271	226	204	237	220	510	2.901
Vehículos:	290	240	316	232	364	298	233	160	263	237	303	347	3.282
Bicicleta	6	6	9	5	4	3	2	2	2	3	4	12	56
Moto Lineal	86	67	93	64	104	91	70	45	70	64	84	98	936
Motokar	198	168	215	163	257	204	162	112	190	169	216	237	2.290

En miles de US\$

➤ Ventas mensuales por sub.-línea 2,004.

Conceptos	2,004												Real 2004
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
Líneas / Sub-líneas	3.066	2.381	2.540	2.593	4.068	2.542	3.524	2.912	2.675	2.970	2.722	5.871	37.864
Video:	1.322	1.050	1.057	1.174	1.785	1.120	1.519	1.320	1.156	1.264	1.126	2.550	16.442
Camara de Video	89	73	78	91	133	88	108	97	80	91	84	185	1.198
Dvd	169	128	133	153	230	149	204	180	161	179	162	364	2.212
Televisor 14"	499	401	407	456	667	423	568	481	412	450	401	879	6.045
Televisor 20"-21"	414	352	339	358	582	347	484	428	391	418	363	851	5.327
Televisor 25"-29"	151	95	100	116	172	113	156	133	112	126	116	270	1.660
Audio:	477	344	408	381	666	363	579	435	377	459	405	971	5.865
Microcomponente	86	59	75	74	125	72	116	91	76	97	90	206	1.166
Midicomponente	124	91	108	101	167	91	142	106	89	107	94	222	1.443
Minicomponente	166	128	146	131	244	127	205	153	139	165	142	350	2.098
Radiocassette	101	65	79	75	130	73	116	86	72	89	80	193	1.158
Blanca:	936	737	791	804	1.345	773	1.145	915	857	932	893	2.017	12.144
Cocina 20"	202	165	179	180	275	165	265	210	203	221	219	521	2.805
Cocina 30"	57	47	53	55	89	53	82	67	64	71	70	161	868
Lavadoras Automática	135	97	109	114	208	123	165	136	133	147	131	283	1.781
Lavadoras Semi-Automática	74	50	58	63	114	70	126	95	94	106	92	219	1.161
Refrigeradora DeFrost	227	196	196	201	345	176	248	185	152	158	172	352	2.608
Refrigeradora NoFrost	241	181	196	192	314	186	258	222	211	229	209	482	2.921
Vehiculos:	331	250	284	234	272	286	282	242	286	315	298	333	3.413
Bicicleta	7	6	8	6	3	3	2	4	3	5	4	12	62
Moto Lineal	94	67	80	62	75	84	81	66	74	82	79	91	937
Motokar	229	177	196	166	194	199	198	172	209	228	215	231	2.414

En miles de US\$

➤ Ventas mensuales por sub.-línea 2,005.

Conceptos	2,005												Real 2005
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
Líneas / Sub-líneas	2.917	2.355	2.468	2.373	3.196	2.156	2.768	2.517	2.102	2.314	2.354	4.363	31.882
Video:	1.186	990	982	1.003	1.266	909	1.094	1.057	866	929	925	1.695	12.902
Camara de Video	108	93	96	102	125	94	104	104	81	90	92	165	1.253
Dvd	134	107	109	115	143	106	130	128	107	117	118	215	1.530
Televisor 14"	423	357	357	368	446	323	385	362	290	311	310	548	4.480
Televisor 20"-21"	371	331	315	306	413	282	348	343	292	307	298	565	4.172
Televisor 25"-29"	150	102	106	112	139	103	127	120	95	105	107	201	1.467
Audio:	403	301	343	301	436	271	384	320	258	310	305	597	4.230
Microcomponente	83	60	72	67	94	62	88	76	59	75	76	144	956
Midicomponente	100	76	86	76	103	64	89	73	57	68	66	128	988
Minicomponente	126	102	111	93	144	85	123	102	87	101	96	194	1.364
Radiocassette	93	63	73	65	94	60	85	70	55	66	66	131	922
Blanca:	993	806	845	806	1.112	734	952	858	752	803	858	1.550	11.069
Cocina 20"	205	174	183	173	217	150	212	189	172	184	203	389	2.452
Cocina 30"	84	71	76	73	99	67	91	83	74	80	87	159	1.045
Lavadoras Automática	138	102	112	110	166	113	132	123	113	123	121	209	1.561
Lavadoras Semi-Automática	78	54	62	63	94	67	106	90	83	92	89	169	1.048
Refrigeradora DeFrost	229	206	200	192	273	158	194	163	124	125	154	250	2.269
Refrigeradora NoFrost	258	200	212	194	262	178	217	210	187	199	202	374	2.693
Vehículos:	336	258	297	264	383	241	338	281	226	271	267	521	3.682
Bicicleta	7	6	8	6	4	2	2	4	2	4	3	18	67
Moto Lineal	98	70	86	71	107	72	99	78	59	72	72	145	1.030
Motokar	231	182	204	186	271	167	237	199	164	195	191	358	2.585

En miles de US\$

➤ Cuadro de uso de línea de crédito 2,005.

Conceptos	2,005											
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Mercadería Comprada :												
Linea de Credito Total autorizada	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Linea de Credito disponible	2.490	1.245	1.331	1.284	1.844	1.177	1.600	1.363	1.200	1.359	1.443	2.733
Compras	2.470	1.240	1.320	1.280	1.820	1.170	1.590	1.350	1.195	1.350	1.442	2.730
% uso de línea	99%	100%	99%	100%	99%	99%	99%	99%	100%	99%	100%	100%
Mercadería Consignada :												
Linea de Credito Total autorizada	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
Linea de Credito disponible	915	887	884	849	991	768	858	902	697	698	675	1.116
Compras	909	880	879	844	986	763	852	897	690	691	669	1.116
% uso de línea	99%	99%	99%	99%	100%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	100%

En miles de US\$

➤ Cronograma de ejecución del proyecto.

Actividad	2.005					2.006					2.007					2.008														
	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Duración del Proyecto :																														
Etapas de Preparación :																														
Planteamiento del problema																														
Justificación del problema																														
Análisis Causa - Efecto																														
Planteamiento de Objetivos																														
Planteamiento de la misión y visión del proyecto																														
Planteamiento de Actividades																														
Etapas de Planificación :																														
Organización de Actividades																														
Recopilar Información del retail y competencia																														
Investigación de Mercado																														
Aplicación del Diagrama de Pareto																														
Aplicación de la Matriz B.C.G.																														
Aplicación de la Matriz G.E.																														
Análisis FODA del negocio																														
Análisis de la Información																														
Planteamiento de Estrategias																														
Etapas de Desarrollo :																														
Estrategia de Productos:																														
Estrategia de Reducción																														
Estrategia de Protección																														
Estrategia de Inversión																														
Estrategia Organizacional																														
Estrategia de Financiamiento																														
Estrategia de Publicidad & Promoción:																														
Estrategia de Medios																														
Estrategia de Material Publicitario & Layout																														
Estrategia de Regalos																														
Estrategia de Precios:																														
Nueva Política de Descuentos																														
Comparativo de precios con la competencia																														
Estrategia de Créditos:																														
Nueva entidad financiera																														
Nueva Política de Créditos para Informales																														
Estrategia de Distribución:																														
Venta de vehículos antiguos																														
Tercialización del servicio: Despacho a domicilio																														
Monitoreo de Estrategias																														
Registrar avances y hacer ajustes a estrategias																														
Etapas de Cierre :																														
Análisis e Interpretación de resultados																														
Elaboración de conclusiones																														
Informe de cierre																														

Leyenda :

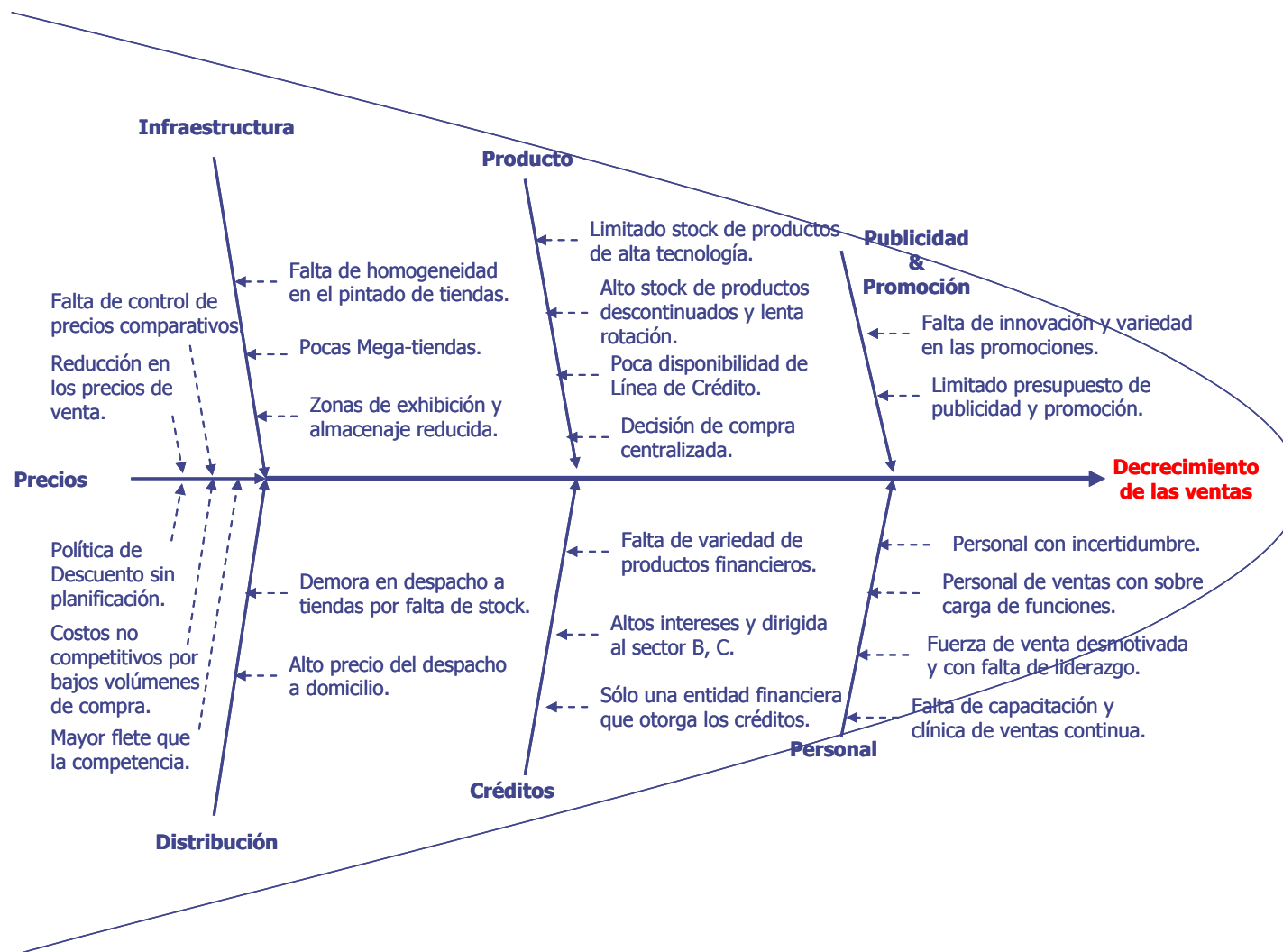
Duración del Proyecto

Tiempo por Etapa

Tiempo por Actividad

Tiempo por Sub-Actividad

➤ Diagrama Causa-Efecto.



- Investigación de mercado del 2,005 y expectativas del 2,006.

La presente encuesta se realizó el último trimestre del año 2,005 y estuvo dirigida a familias de nuestro mercado objetivo. Las preguntas y los resultados consolidados se muestran a continuación:

1. ¿Qué marcas de Video, tipo: TV, DVD, VHS, etc. recuerda?

Marcas	2.004		2.005		Total Nac. 2004	Total Nac. 2005
	Lima	Provincia	Lima	Provincia		
Sony	41,0%	40,1%	39,3%	45,6%	40,4%	43,5%
LG	10,4%	11,0%	18,2%	15,7%	10,8%	16,5%
Panasonic	16,8%	15,6%	16,2%	11,8%	16,0%	13,3%
Samsung	17,4%	13,0%	13,8%	11,5%	14,5%	12,3%
Philips	4,4%	15,5%	6,6%	10,9%	11,8%	9,5%
Daewoo	2,2%	2,6%	1,2%	2,5%	2,5%	2,1%
Aiwa	2,0%	0,5%	0,8%	0,2%	1,0%	0,4%
Otras marcas(*)	5,0%	1,2%	3,7%	1,7%	2,5%	2,4%
N.S. / N.R.	0,8%	0,5%	0,2%	0,1%	0,6%	0,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(*) Otras marcas: Recco, Hitachi, JVC, Pioneer, Sharp, etc.

2. ¿Qué marcas de Audio, tipo: Equipo de sonido, radiograbadoras, etc. recuerda?

Marcas	2.004		2.005		Total Nac. 2004	Total Nac. 2005
	Lima	Provincia	Lima	Provincia		
Sony	37,8%	38,6%	43,7%	42,3%	38,3%	42,8%
Panasonic	12,8%	6,2%	15,4%	11,4%	8,4%	12,7%
LG	8,4%	11,3%	10,0%	12,2%	10,3%	11,5%
Aiwa	15,8%	23,3%	9,8%	11,7%	20,8%	11,1%
Philips	4,6%	10,3%	7,6%	11,9%	8,4%	10,5%
Pioneer	8,2%	7,2%	6,2%	7,5%	7,5%	7,1%
Samsung	4,0%	0,8%	1,6%	1,0%	1,9%	1,2%
Otras marcas(*)	6,4%	1,3%	3,9%	1,4%	3,0%	2,2%
N.S. / N.R.	2,0%	1,0%	1,8%	0,6%	1,3%	1,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(*) Otras marcas: JVC, National, Toshiba, Akita, Silvania, Miray, etc.

3. ¿Qué marcas de artefactos de Línea Blanca, tipo: Cocinas, refrigeradoras, lavadoras etc. recuerda?

Marcas	2.004		2.005		Total Nac. 2004	Total Nac. 2005
	Lima	Provincia	Lima	Provincia		
Coldex	20,6%	26,2%	27,5%	27,7%	24,3%	27,6%
Inresa	14,4%	10,3%	13,8%	17,1%	11,7%	16,0%
LG	17,0%	22,8%	17,6%	14,5%	20,9%	15,5%
Mabe	6,2%	6,7%	10,4%	14,1%	6,5%	12,9%
Samsung	10,2%	10,5%	10,8%	6,8%	10,4%	8,1%
Indurama	3,2%	10,0%	4,0%	7,8%	7,7%	6,5%
Faeda	3,2%	4,9%	3,2%	3,7%	4,3%	3,5%
Electrolux	3,8%	2,1%	3,2%	1,5%	2,7%	2,1%
Moraveco	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	0,0%	0,9%
Surge	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%	0,0%	0,7%
Daewoo	1,8%	0,0%	2,0%	0,0%	0,6%	0,7%
Philips	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%	0,0%	0,7%
Otras marcas(*)	17,6%	4,4%	7,0%	2,3%	8,8%	3,9%
N.S. / N.R.	2,0%	2,1%	0,5%	1,0%	2,1%	0,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(*)Otras marcas: National, Imaco, Solgas, Recco, Emerson, G.E., Whirlpool, Kenmore, Mundo, Formetal.

4. ¿Qué marcas de Pequeños Electrodomésticos, tipo: licuadoras, planchas, etc. recuerda?

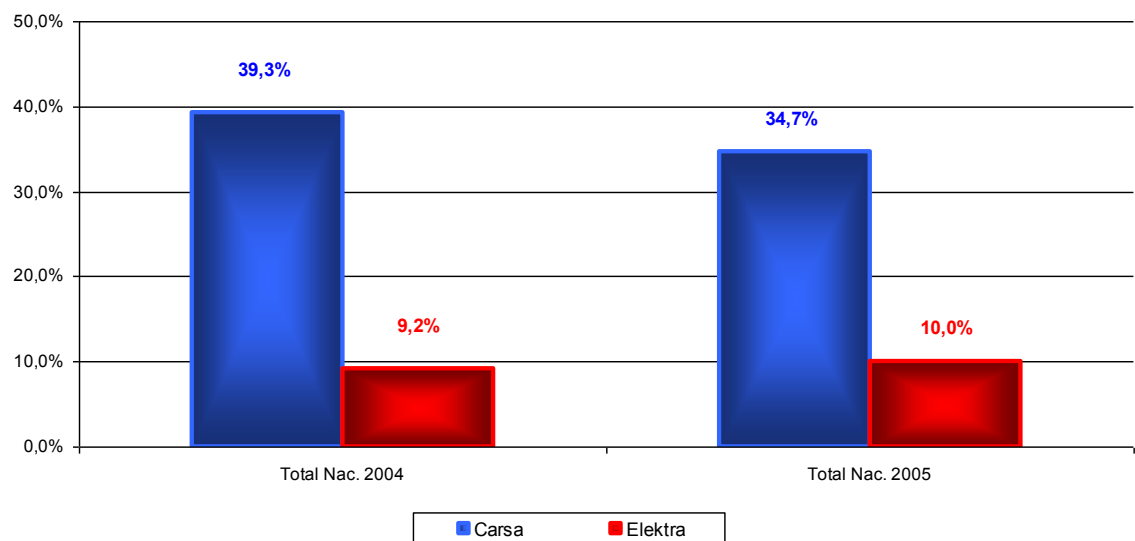
Marcas	2.004		2.005		Total Nac. 2004	Total Nac. 2005
	Lima	Provincia	Lima	Provincia		
Oster	59,6%	56,2%	57,9%	58,6%	57,3%	58,4%
Imaco	15,8%	20,7%	17,2%	17,3%	19,1%	17,3%
Philips	11,2%	11,9%	13,6%	14,7%	11,7%	14,3%
Black & Decker	2,6%	2,9%	1,4%	2,3%	2,8%	2,0%
International	0,0%	1,9%	0,0%	2,9%	1,3%	1,9%
National	2,0%	0,9%	2,8%	1,2%	1,3%	1,7%
Moulinex	0,0%	0,0%	1,0%	0,0%	0,0%	0,3%
Otras marcas(*)	6,8%	2,5%	5,0%	1,8%	3,9%	2,9%
N.S. / N.R.	2,0%	3,0%	1,1%	1,2%	2,7%	1,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(*) Otras marcas: Practika, Recco, Miray, Sunbeam, Kenmore, Continental, etc.

5. ¿Qué tiendas de electrodomésticos recuerda?

Tienda	2004		2005		Total Nac. 2004	Total Nac. 2005
	Lima	Provincia	Lima	Provincia		
Carsa	28,4%	50,1%	27,9%	41,4%	39,3%	34,7%
Saga	10,2%	11,2%	10,0%	18,9%	10,7%	14,5%
Curacao	11,6%	15,9%	9,6%	19,0%	13,8%	14,3%
Elektra	17,2%	1,1%	18,0%	1,9%	9,2%	10,0%
Hiraoka	17,4%	0,0%	16,8%	0,0%	8,7%	8,4%
Efe	0,0%	14,9%	0,0%	10,8%	7,5%	5,4%
Metro	4,8%	0,0%	9,8%	0,0%	2,4%	4,9%
Ripley	5,4%	0,0%	4,2%	0,0%	2,7%	2,1%
Tottus	1,2%	0,0%	1,2%	0,0%	0,6%	0,6%
Plaza Vea	1,2%	0,0%	0,8%	0,0%	0,6%	0,4%
Otras Tiendas (*)	2,6%	6,8%	1,7%	8,0%	4,7%	4,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(*) Otras Tiendas: Tiendas Mantaro, Chancafe, Ana Isabel, Cial. Reynoso, D'Ocasión, E. Wong, Minka, Sancos, Mavila, Yompian etc.



Recordación del Retail Carsa disminuyo en el 2,005 respecto al 2,004, en cambio la recordación de la competencia mantiene una tendencia a incrementarse.

6. Nivel de compra del 2,005: Ud. o alguien de su familia compró algún electrodoméstico para su hogar?

Concepto	2005		Total Nac. 2005
	Lima	Provincia	
Si Compró	66,4%	56,3%	61,4%
No Compró	33,6%	43,7%	38,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

7. Expectativa de compra del 2,006: ¿Ud. o alguien de su familia comprará algún electrodoméstico?

Concepto	2006		Total Nac. 2006
	Lima	Provincia	
Si Compraría	64.3%	73.4%	68.9%
No Compraría	35.7%	26.6%	31.2%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

8. ¿Qué electrodoméstico compró?

Sub-Líneas	2.004	2.005
Televisor	21,0%	21,3%
DVD	24,8%	17,6%
Lavadora	9,7%	8,0%
Refrigeradora	5,9%	6,3%
Equipo de Sonido	10,0%	7,8%
Licuadora	9,0%	11,1%
Cocina	3,6%	4,2%
Horno Microondas	5,4%	6,1%
Plancha	4,2%	7,3%
Olla Arrocera	2,9%	6,7%
Radiocassette	1,2%	1,4%
Computadora	0,5%	0,6%
Extractor de Jugos	1,0%	0,9%
Batidora	0,8%	0,7%
Total	100,0%	100,0%

9. ¿Qué electrodoméstico compraría?

Sub-Líneas	Expectativa 2,006
Televisor	21,3%
DVD	13,9%
Lavadora	12,6%
Refrigeradora	9,9%
Equipo de Sonido	9,6%
Licuadora	7,8%
Cocina	7,1%
Horno Microondas	4,1%
Plancha	3,7%
Olla Arrocera	2,9%
Radiocassette	2,8%
Computadora	2,6%
Extractor de Jugos	1,1%
Batidora	0,9%
Total	100,0%

10. Razones de compra de electrodomésticos:

Razones de compra	2.005	
	Elektra	Carsa
Es de Garantía	11,5%	26,2%
Por el crédito	17,4%	14,2%
Por las facilidades	22,1%	12,9%
Soy cliente	6,5%	12,1%
Cerca de su casa/trabajo	9,5%	9,3%
Por el precio	9,3%	7,1%
Habían ofertas	8,8%	6,4%
Por la tarjeta de crédito	0,0%	5,1%
Cuotas bajas	1,3%	2,1%
Se la recomendaron	1,1%	1,4%
Variedad de modelos	11,2%	1,2%
Intereses bajos	0,0%	0,0%
Tiene servicio técnico	0,0%	0,0%
Otras razones	1,0%	1,4%
No sabe/No responde	0,3%	0,6%
Total	100,0%	100,0%

11. ¿Recuerda haber visto u oído publicidad de tiendas de electrodomésticos?

Concepto	2005		Total Nac. 2005
	Lima	Provincia	
Si recuerda	87,8%	78,6%	83,2%
No recuerda	12,2%	21,4%	16,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

12. ¿Qué tiendas de venta de electrodomésticos recuerda haber visto publicidad?

Retail	Lima	Provincia	Total Nac. 2,005
Elektra	43,5%	6,9%	25,2%
Carsa	11,2%	32,8%	22,0%
La Curacao	15,4%	18,0%	16,7%
Saga	9,1%	15,3%	12,2%
EFE	0,2%	21,5%	10,9%
Metro	7,9%	0,0%	4,0%
Hiraoka	5,2%	0,0%	2,6%
Ripley	5,1%	0,0%	2,6%
Tottus	1,8%	0,0%	0,9%
Mavila	0,0%	1,5%	0,8%
Stylos	0,0%	1,1%	0,6%
Plaza Vea	0,4%	0,0%	0,2%
Mundo Hogar	0,2%	0,0%	0,1%
Otros	0,0%	2,9%	1,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

13. En qué medios recuerda haber visto u oído publicidad?

Medios	Elektra	Carsa
Televisión	54,8%	33,1%
Diarios	8,6%	17,8%
Paneles	12,3%	15,8%
Encarte	14,6%	14,9%
Radio	2,8%	10,6%
Otros	6,9%	7,8%
Total	100,0%	100,0%

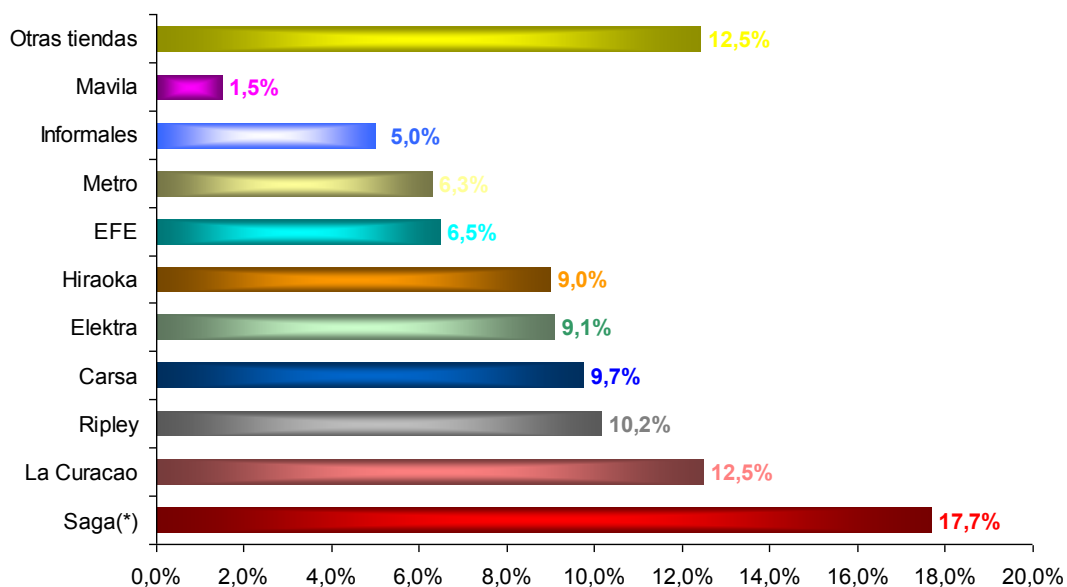
14. Motivó los comerciales de Tv. la compra de algún electrodomésticos?

Concepto	Elektra	Curacao	Carsa	Ripley	Saga	Hiraoka
Si	43,3%	41,6%	48,9%	53,8%	52,7%	40,5%
No	55,9%	56,8%	51,1%	43,1%	47,3%	56,8%
No sabe / No responde	0,8%	1,6%	0,0%	3,1%	0,0%	2,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

15. Participación en el mercado:

Retail	2.005	
	Part. %	MUS\$
Saga(*)	17,7%	83.226
La Curacao	12,5%	58.817
Ripley	10,2%	47.867
Carsa	9,7%	45.838
Elektra	9,1%	42.848
Hiraoka	9,0%	42.318
EFE	6,5%	30.563
Metro	6,3%	29.623
Informales	5,0%	23.510
Mavila	1,5%	7.053
Otras tiendas	12,5%	58.540
Total	100,0%	470.203

(*) Saga incluye venta de electrodomésticos de Tottus



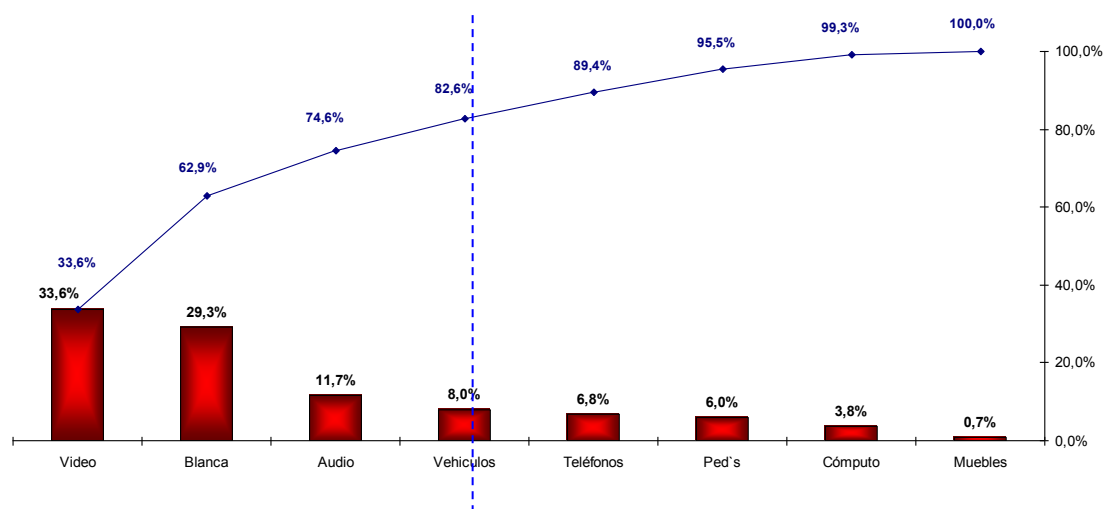
➤ Aplicación de Pareto.

Por línea de producto:

Conceptos	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005
Líneas	42.255	51.281	53.792	45.838
Video	14.020	18.402	20.175	15.392
Blanca	10.573	13.608	14.296	13.430
Audio	7.204	6.617	7.255	5.368
Vehículos	3.222	3.282	3.413	3.682
Teléfonos	2.344	3.599	2.760	3.120
Ped's	2.230	2.407	2.864	2.765
Cómputo	1.785	2.481	2.327	1.740
Muebles	878	885	702	341
Participación por línea %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Video	33,2%	35,9%	37,5%	33,6%
Blanca	25,0%	26,5%	26,6%	29,3%
Audio	17,0%	12,9%	13,5%	11,7%
Vehículos	7,6%	6,4%	6,3%	8,0%
Teléfonos	5,5%	7,0%	5,1%	6,8%
Ped's	5,3%	4,7%	5,3%	6,0%
Cómputo	4,2%	4,8%	4,3%	3,8%
Muebles	2,1%	1,7%	1,3%	0,7%

Particip. Acumulada 2004	2005
37,5%	33,6%
64,1%	62,9%
77,6%	74,6%
83,9%	82,6%
89,0%	89,4%
94,4%	95,5%
98,7%	99,3%
100,0%	100,0%

En miles de US\$



Las líneas seleccionadas para el proyecto son: Video, Audio, Blanca y Vehículos. Las otras se mantendrán pero no serán prioridad dentro de las inversiones de la empresa.

Por sub-línea de producto:

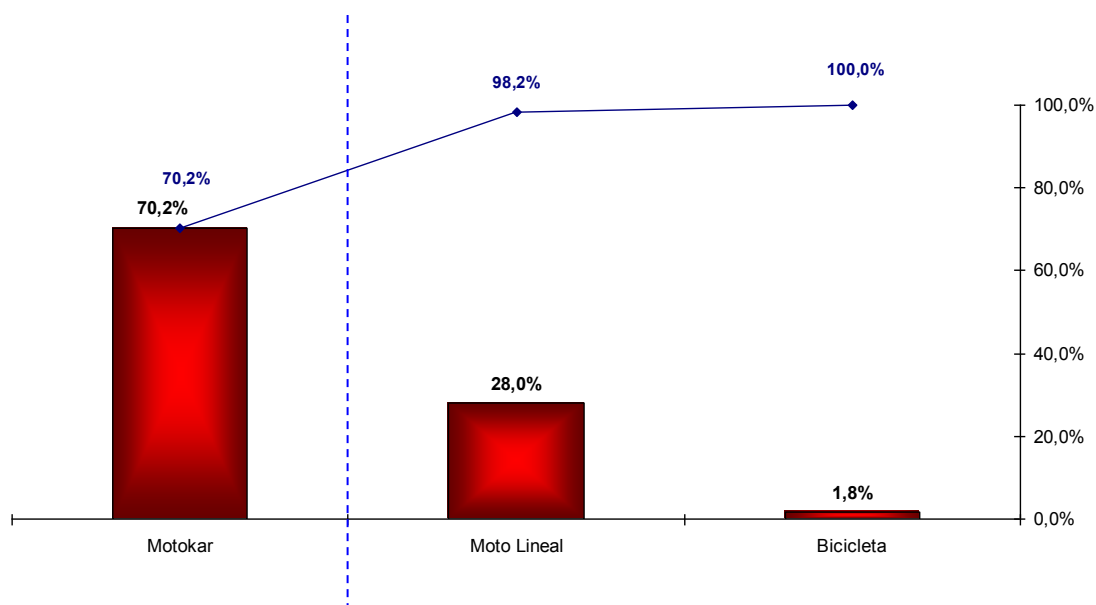
Línea: Vehículos

Conceptos	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005
Sub-líneas	3.222	3.282	3.413	3.682
Motokar	2.259	2.290	2.414	2.585
Moto Lineal	917	936	937	1.030
Bicicleta	46	56	62	67
Participación por sub-línea %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Motokar	70,1%	69,8%	70,7%	70,2%
Moto Lineal	28,5%	28,5%	27,4%	28,0%
Bicicleta	1,4%	1,7%	1,8%	1,8%

Particip. Acumulada	
2004	2005
70,7%	70,2%
98,2%	98,2%
100,0%	100,0%

En miles de US\$

*



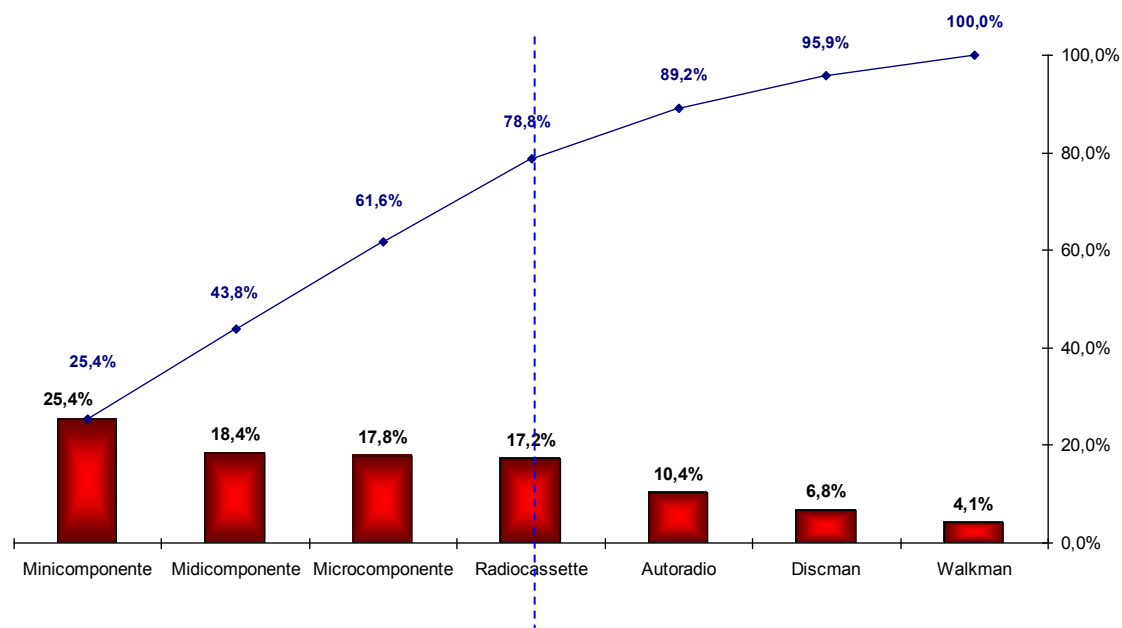
En este caso por tratarse de una línea de constante crecimiento y a la experiencia de la gerencia, se tomó la decisión de no considerar la aplicación de Pareto para esta línea de productos.

Línea: Audio

Conceptos	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005
Sub-líneas	7.204	6.617	7.255	5.368
Minicomponente	2.005	1.973	2.098	1.364
Midicomponente	1.417	1.385	1.443	988
Microcomponente	1.141	1.080	1.166	956
Radiocassette	1.105	1.129	1.158	922
Autoradio	750	524	674	556
Discman	492	259	417	363
Walkman	295	267	299	219
Participación por sub-línea %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Minicomponente	27,8%	29,8%	28,9%	25,4%
Midicomponente	19,7%	20,9%	19,9%	18,4%
Microcomponente	15,8%	16,3%	16,1%	17,8%
Radiocassette	15,3%	17,1%	16,0%	17,2%
Autoradio	10,4%	7,9%	9,3%	10,4%
Discman	6,8%	3,9%	5,7%	6,8%
Walkman	4,1%	4,0%	4,1%	4,1%

Particip. Acumulada	
2004	2005
28,9%	25,4%
48,8%	43,8%
64,9%	61,6%
80,8%	78,8%
90,1%	89,2%
95,9%	95,9%
100,0%	100,0%

En miles de US\$



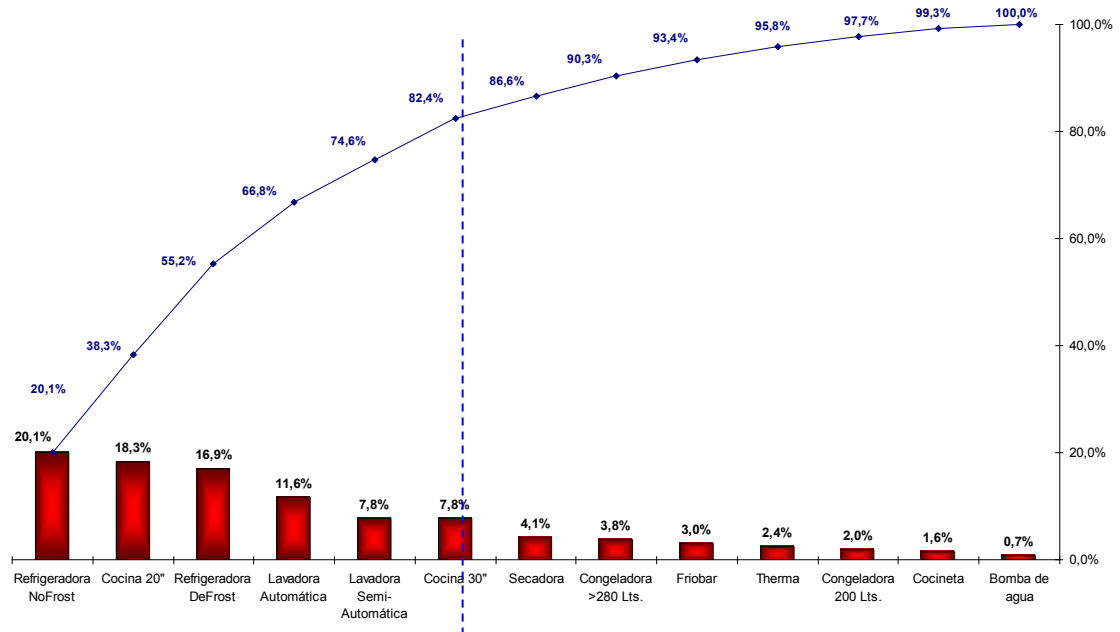
Las sub-líneas seleccionadas son: minicomponentes, midicomponentes, microcomponentes y radiocassette por aproximarse al 80% de las ventas acumuladas durante el año 2,005.

Línea: Blanca

Conceptos	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005
Sub-líneas	10.573	13.608	14.296	13.430
Refrigeradora NoFrost	2.411	2.901	2.921	2.693
Cocina 20"	1.998	2.730	2.805	2.452
Refrigeradora DeFrost	1.998	2.410	2.608	2.269
Lavadora Automática	1.423	1.628	1.781	1.561
Lavadora Semi-Automática	656	1.046	1.161	1.048
Cocina 30"	615	816	868	1.045
Secadora	272	492	583	557
Congeladora >280 Lts.	419	504	436	505
Friobar	249	375	349	409
Therma	190	278	294	322
Congeladora 200 Lts.	186	213	226	263
Cocineta	89	150	181	214
Bomba de agua	68	65	83	91
Participación por sub-línea %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Refrigeradora NoFrost	22,8%	21,3%	20,4%	20,1%
Cocina 20"	18,9%	20,1%	19,6%	18,3%
Refrigeradora DeFrost	18,9%	17,7%	18,2%	16,9%
Lavadora Automática	13,5%	12,0%	12,5%	11,6%
Lavadora Semi-Automática	6,2%	7,7%	8,1%	7,8%
Cocina 30"	5,8%	6,0%	6,1%	7,8%
Secadora	2,6%	3,6%	4,1%	4,1%
Congeladora >280 Lts.	4,0%	3,7%	3,1%	3,8%
Friobar	2,4%	2,8%	2,4%	3,0%
Therma	1,8%	2,0%	2,1%	2,4%
Congeladora 200 Lts.	1,8%	1,6%	1,6%	2,0%
Cocineta	0,8%	1,1%	1,3%	1,6%
Bomba de agua	0,6%	0,5%	0,6%	0,7%

Particip. Acumulada	
2004	2005
20,4%	20,1%
40,0%	38,3%
58,3%	55,2%
70,7%	66,8%
78,9%	74,6%
84,9%	82,4%
89,0%	86,6%
92,1%	90,3%
94,5%	93,4%
96,6%	95,8%
98,2%	97,7%
99,4%	99,3%
100,0%	100,0%

En miles de US\$



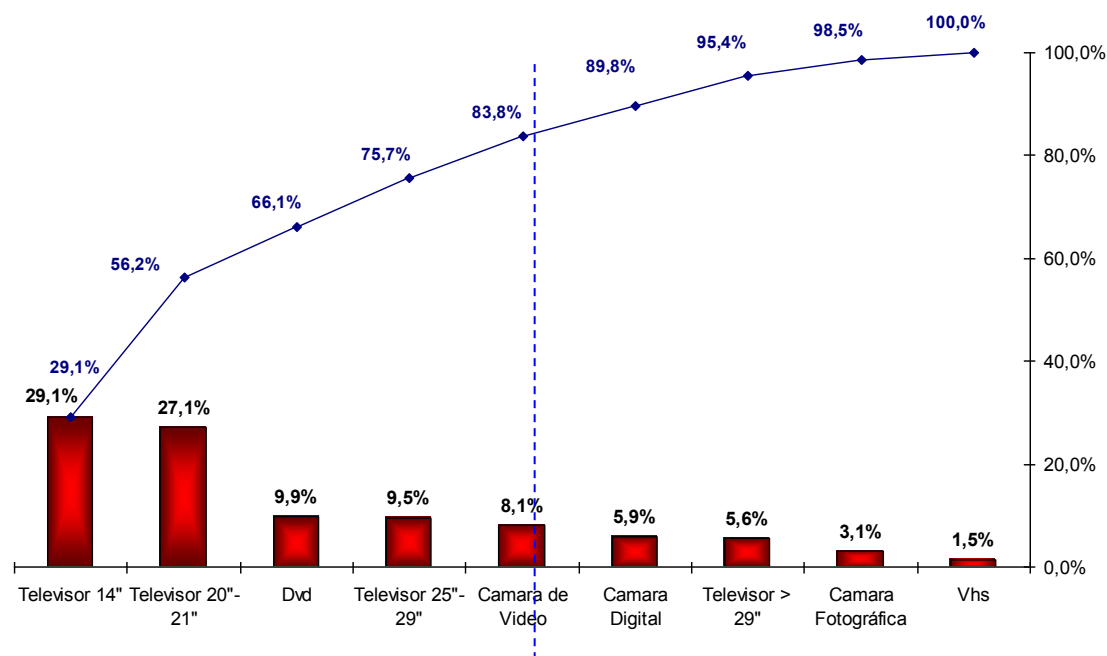
Las sub.-líneas seleccionadas son: Refrigeradoras DeFrost y NoFrost, Cocinas 20"-30"y Lavadoras Semi-automáticas y Automáticas por ser las mas representativas en ventas.

Línea: Video

Conceptos	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005
Sub-líneas	14.020	18.402	20.175	15.392
Televisor 14"	5.225	6.871	6.045	4.480
Televisor 20"-21"	4.235	5.557	5.327	4.172
Dvd	1.526	2.002	2.212	1.530
Televisor 25"-29"	716	1.032	1.660	1.467
Camara de Video	686	716	1.198	1.253
Camara Digital			1.468	915
Televisor > 29"	638	832	1.353	868
Camara Fotográfica	362	564	637	484
Vhs	632	828	275	224
Participación por sub-línea %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Televisor 14"	37,3%	37,3%	30,0%	29,1%
Televisor 20"-21"	30,2%	30,2%	26,4%	27,1%
Dvd	10,9%	10,9%	11,0%	9,9%
Televisor 25"-29"	5,1%	5,6%	8,2%	9,5%
Camara de Video	4,9%	3,9%	5,9%	8,1%
Camara Digital	0,0%	0,0%	7,3%	5,9%
Televisor > 29"	4,5%	4,5%	6,7%	5,6%
Camara Fotográfica	2,6%	3,1%	3,2%	3,1%
Vhs	4,5%	4,5%	1,4%	1,5%

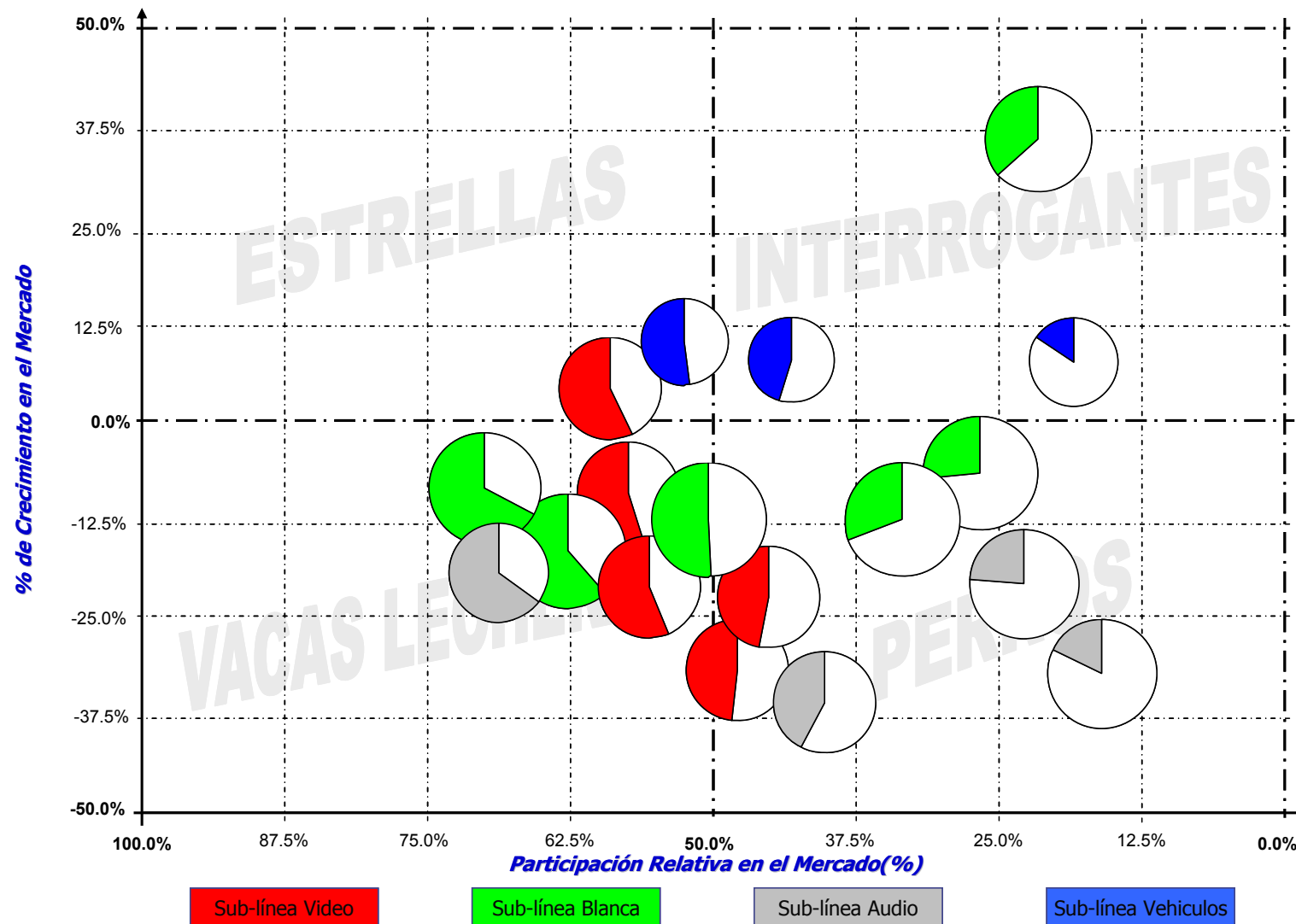
Particip. Acumulada	
2004	2005
30,0%	29,1%
56,4%	56,2%
67,3%	66,1%
75,6%	75,7%
81,5%	83,8%
88,8%	89,8%
95,5%	95,4%
98,6%	98,5%
100,0%	100,0%

En miles de US\$



Las sub-líneas seleccionadas son: Televisores de 14", 21", 25" y 29", DVD's y Cámaras de video por ser las mas representativas en ventas.

- Matriz del Boston Consulting Group y ubicación de sub-líneas 2,005.



- Tablas de valores de la Matriz Boston Consulting Group 2,005.

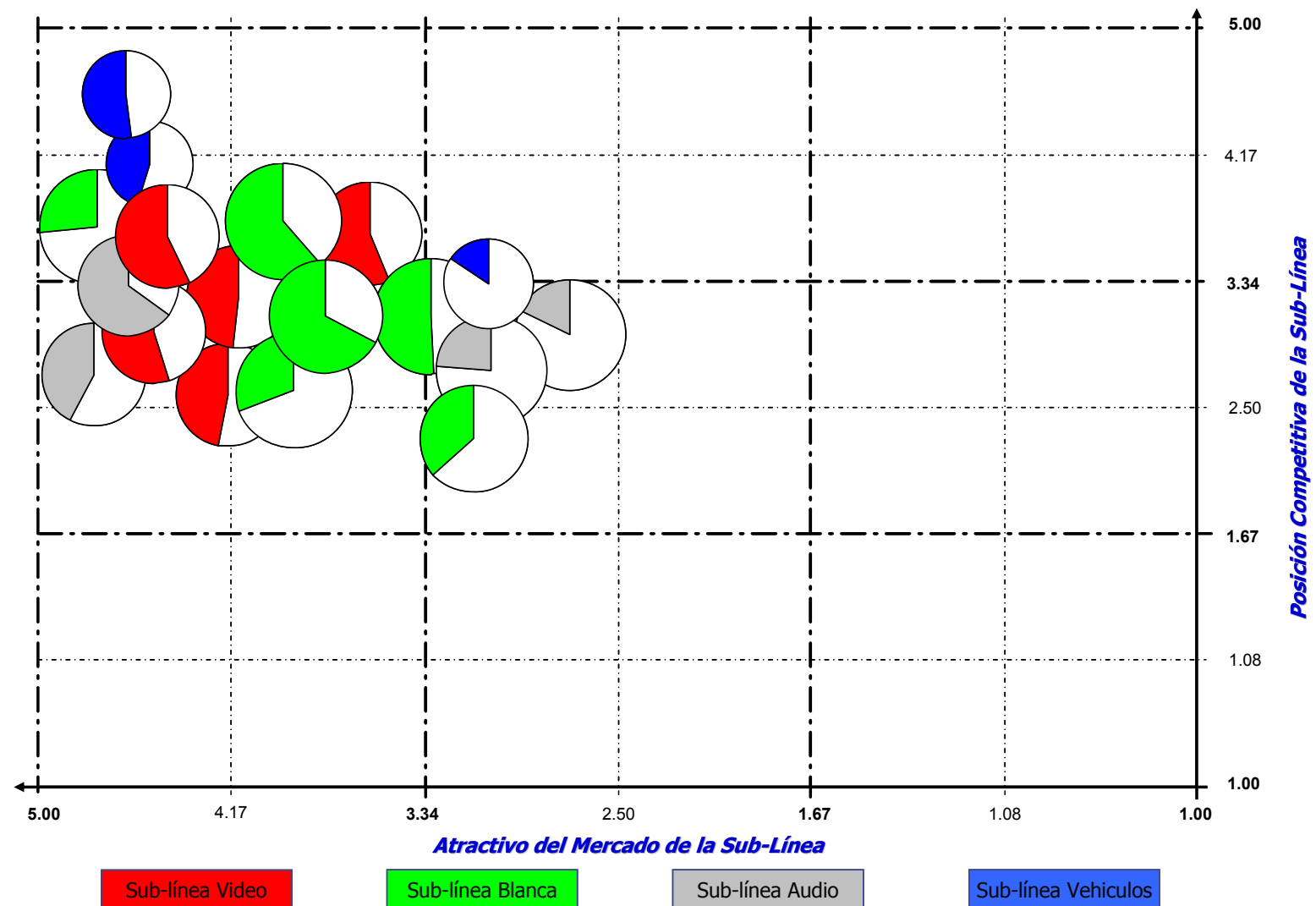
UEN	Línea	Sub-línea	Crecimiento %	Partic. Relativa %	Categoría Matriz BCG
Electro	Video	Televisor 14"	-26%	47%	PERROS
Electro	Video	Televisor 20"-21"	-22%	57%	VACAS LECHERAS
Electro	Video	Dvd	-31%	48%	PERROS
Electro	Video	Televisor 25"-29"	-12%	55%	VACAS LECHERAS
Electro	Video	Camara de Video	5%	57%	ESTRELLA
Electro	Blanca	Refrigeradora NoFrost	-8%	27%	PERROS
Electro	Blanca	Cocina 20"	-13%	62%	VACAS LECHERAS
Electro	Blanca	Refrigeradora DeFrost	-13%	51%	VACAS LECHERAS
Electro	Blanca	Lavadora Automática	-12%	31%	PERROS
Electro	Blanca	Lavadora Semi-Automática	-10%	67%	VACAS LECHERAS
Electro	Blanca	Cocina 30"	20%	37%	INTERROGANTE
Electro	Audio	Minicomponente	-35%	42%	PERROS
Electro	Audio	Midicomponente	-32%	18%	PERROS
Electro	Audio	Microcomponente	-18%	65%	VACAS LECHERAS
Electro	Audio	Radiocassette	-20%	24%	PERROS
Vehiculos	Vehiculos	Motokar	7%	46%	INTERROGANTE
Vehiculos	Vehiculos	Moto Lineal	10%	52%	ESTRELLA
Vehiculos	Vehiculos	Bicicleta	7%	16%	INTERROGANTE

- Stock de mercadería y ventas valorizadas a fines del 2,005 según categorías BCG.

Categorías	Stock Final 2005	Vtas. BCG 2005
Total US\$	6.197	31.882
Perros	2.479	13.538
Vacas Lecheras	2.045	12.364
Interrogantes	930	3.696
Estrellas	744	2.284
Total %	100%	100%
Perros	40%	42%
Vacas Lecheras	33%	39%
Interrogantes	15%	12%
Estrellas	12%	7%

En miles de US\$

- Matriz del General Electric y ubicación de sub-líneas 2,005.



➤ Tablas de valores de la Matriz General Electric 2,005.

UEN	Línea	Sub-línea	Atract. Merc. X	Pos. Compet. Y	Categoría Matriz G.E.
Electro	Video	Televisor 14"	4,17	2,60	Alto - Medio
Electro	Video	Televisor 20" - 21"	3,70	3,40	Alto - Alto
Electro	Video	DVD	4,05	3,08	Alto - Medio
Electro	Video	Televisor 25" - 29"	4,27	3,04	Alto - Medio
Electro	Video	Camara de Video	4,25	3,44	Alto - Alto
Electro	Blanca	Refrigeradoras NF	4,41	3,44	Alto - Alto
Electro	Blanca	Cocina 20"	3,86	3,38	Alto - Alto
Electro	Blanca	Refrigeradoras DF	3,33	2,94	Medio - Medio
Electro	Blanca	Lavadoras Automática	4,09	3,30	Alto - Medio
Electro	Blanca	Lavadora Semi-Auto	3,89	2,72	Alto - Medio
Electro	Blanca	Cocina 30"	3,09	2,40	Medio - Medio
Electro	Audio	Minicomponente	4,52	3,04	Alto - Medio
Electro	Audio	Midicomponente	3,13	2,84	Medio - Medio
Electro	Audio	Microcomponente	4,36	3,26	Alto - Medio
Electro	Audio	Radiocassette	3,17	3,14	Medio - Medio
Vehiculos	Vehiculos	Motokar	4,31	4,05	Alto - Alto
Vehiculos	Vehiculos	Moto Lineal	4,37	4,24	Alto - Alto
Vehiculos	Vehiculos	Bicicletas	3,30	2,49	Medio - Medio

Cuadrante	Categoría	Estrategia
I	Alto - Alto	Invertir
II	Medio - Alto	Invertir
III	Bajo - Alto	Mantener
IV	Alto - Medio	Invertir
V	Medio - Medio	Mantener
VI	Bajo - Medio	Retirarse
VII	Alto - Bajo	Mantener
VIII	Medio - Bajo	Retirarse
IX	Bajo - Bajo	Retirarse

Nivel	Rango Inicial	Rango Final
Bajo	1,000	1,667
Medio	1,668	3,333
Alto	3,334	5,000

➤ Tablas de Ponderación – Matriz General Electric 2,005

Posición Competitiva por sub-línea:

Nº	Posición Competitiva de la Sub-Línea	Electrodomésticos - Audio											
		Microcomponente			Midicomponente			Radiocassette			Minicomponente		
		Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total	Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total	Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total	Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total
1	Participación del mercado	5,00	8,0%	0,40	2,00	8,0%	0,16	3,00	8,0%	0,24	4,00	8,0%	0,32
2	Crecimiento de la participación en el mercado	2,00	4,0%	0,08	1,00	4,0%	0,04	2,00	4,0%	0,08	1,00	4,0%	0,04
3	Costos Unitarios	2,00	8,0%	0,16	2,00	8,0%	0,16	2,00	8,0%	0,16	2,00	8,0%	0,16
4	Canales de distribución	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32
5	Capacidad de abastecimiento de los proveedores	4,00	6,0%	0,24	4,00	6,0%	0,24	4,00	6,0%	0,24	4,00	6,0%	0,24
6	Calidad de sus productos	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32
7	Imagen de las marcas	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32
8	Capacidad gerencial	2,00	6,0%	0,12	2,00	6,0%	0,12	2,00	6,0%	0,12	2,00	6,0%	0,12
9	Estructura de la competencia	4,00	6,0%	0,24	4,00	6,0%	0,24	4,00	6,0%	0,24	4,00	6,0%	0,24
10	Fortalezas y debilidades de la sub-línea	3,00	4,0%	0,12	3,00	4,0%	0,12	3,00	4,0%	0,12	3,00	4,0%	0,12
11	Nivel tecnológico	3,00	6,0%	0,18	3,00	6,0%	0,18	3,00	6,0%	0,18	3,00	6,0%	0,18
12	Desempeño en investigación y desarrollo	2,00	4,0%	0,08	2,00	4,0%	0,08	2,00	4,0%	0,08	2,00	4,0%	0,08
13	Efecto experiencia en compra a proveedores	2,00	6,0%	0,12	1,00	6,0%	0,06	2,00	6,0%	0,12	1,00	6,0%	0,06
14	Capacidad de Financiamiento	3,00	8,0%	0,24	2,00	8,0%	0,16	3,00	8,0%	0,24	2,00	8,0%	0,16
15	Servicio Técnico disponible	4,00	6,0%	0,24	4,00	6,0%	0,24	4,00	6,0%	0,24	4,00	6,0%	0,24
16	Exhibición de productos	2,00	4,0%	0,08	2,00	4,0%	0,08	3,00	4,0%	0,12	3,00	4,0%	0,12
			100,0%	3,26		100,0%	2,84		100,0%	3,14		100,0%	3,04

Nº	Posición Competitiva de la Sub-Línea	Electrodomésticos - Video														
		Televisor 25" - 29"			DVD			Televisor 14"			Televisor 20" - 21"			Camara de Video		
		Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total	Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total	Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total	Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total	Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total
1	Participación del mercado	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	3,00	8,0%	0,24	3,00	8,0%	0,24	4,00	8,0%	0,32
2	Crecimiento de la participación en el mercado	1,00	4,0%	0,04	1,00	4,0%	0,04	2,00	4,0%	0,08	2,00	4,0%	0,08	5,00	4,0%	0,20
3	Costos Unitarios	1,00	8,0%	0,08	2,00	8,0%	0,16	2,00	8,0%	0,16	2,00	8,0%	0,16	3,00	8,0%	0,24
4	Canales de distribución	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	3,00	8,0%	0,24	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32
5	Capacidad de abastecimiento de los proveedores	3,00	6,0%	0,18	4,00	6,0%	0,24	2,00	6,0%	0,12	4,00	6,0%	0,24	3,00	6,0%	0,18
6	Calidad de sus productos	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	3,00	8,0%	0,24	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32
7	Imagen de las marcas	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	3,00	8,0%	0,24	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32
8	Capacidad gerencial	2,00	6,0%	0,12	2,00	6,0%	0,12	2,00	6,0%	0,12	2,00	6,0%	0,12	2,00	6,0%	0,12
9	Estructura de la competencia	4,00	6,0%	0,24	4,00	6,0%	0,24	3,00	6,0%	0,18	5,00	6,0%	0,30	5,00	6,0%	0,30
10	Fortalezas y debilidades de la sub-línea	3,00	4,0%	0,12	3,00	4,0%	0,12	3,00	4,0%	0,12	3,00	4,0%	0,12	3,00	4,0%	0,12
11	Nivel tecnológico	4,00	6,0%	0,24	3,00	6,0%	0,18	2,00	6,0%	0,12	3,00	6,0%	0,18	4,00	6,0%	0,24
12	Desempeño en investigación y desarrollo	2,00	4,0%	0,08	2,00	4,0%	0,08	2,00	4,0%	0,08	2,00	4,0%	0,08	2,00	4,0%	0,08
13	Efecto experiencia en compra a proveedores	1,00	6,0%	0,06	1,00	6,0%	0,06	2,00	6,0%	0,12	2,00	6,0%	0,12	2,00	6,0%	0,12
14	Capacidad de Financiamiento	3,00	8,0%	0,24	2,00	8,0%	0,16	3,00	8,0%	0,24	5,00	8,0%	0,40	2,00	8,0%	0,16
15	Servicio Técnico disponible	4,00	6,0%	0,24	4,00	6,0%	0,24	3,00	6,0%	0,18	4,00	6,0%	0,24	4,00	6,0%	0,24
16	Exhibición de productos	3,00	4,0%	0,12	4,00	4,0%	0,16	3,00	4,0%	0,12	4,00	4,0%	0,16	4,00	4,0%	0,16
		100,0% 3,04			100,0% 3,08			100,0% 2,60			100,0% 3,40			100,0% 3,44		

Nº	Posición Competitiva de la Sub-Línea	Electrodomésticos - Blanca																	
		Cocina 20"			Lavadora Semi-Auto			Refrigeradoras DF			Refrigeradoras NF			Cocina 30"			Lavadoras Automática		
		Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total	Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total	Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total	Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total	Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total	Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total
1	Participación del mercado	5,00	8,0%	0,40	3,00	8,0%	0,24	3,00	8,0%	0,24	4,00	8,0%	0,32	3,00	8,0%	0,24	5,00	8,0%	0,40
2	Crecimiento de la participación en el mercado	1,00	4,0%	0,04	1,00	4,0%	0,04	1,00	4,0%	0,04	2,00	4,0%	0,08	4,00	4,0%	0,16	1,00	4,0%	0,04
3	Costos Unitarios	2,00	8,0%	0,16	1,00	8,0%	0,08	2,00	8,0%	0,16	2,00	8,0%	0,16	1,00	8,0%	0,08	2,00	8,0%	0,16
4	Canales de distribución	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	3,00	8,0%	0,24	4,00	8,0%	0,32
5	Capacidad de abastecimiento de los proveedores	4,00	6,0%	0,24	3,00	6,0%	0,18	3,00	6,0%	0,18	4,00	6,0%	0,24	2,00	6,0%	0,12	4,00	6,0%	0,24
6	Calidad de sus productos	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	2,00	8,0%	0,16	4,00	8,0%	0,32
7	Imagen de las marcas	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	2,00	8,0%	0,16	4,00	8,0%	0,32
8	Capacidad gerencial	2,00	6,0%	0,12	2,00	6,0%	0,12	2,00	6,0%	0,12	2,00	6,0%	0,12	2,00	6,0%	0,12	2,00	6,0%	0,12
9	Estructura de la competencia	4,00	6,0%	0,24	3,00	6,0%	0,18	4,00	6,0%	0,24	4,00	6,0%	0,24	3,00	6,0%	0,18	4,00	6,0%	0,24
10	Fortalezas y debilidades de la sub-línea	3,00	4,0%	0,12	3,00	4,0%	0,12	2,00	4,0%	0,08	3,00	4,0%	0,12	3,00	4,0%	0,12	3,00	4,0%	0,12
11	Nivel tecnológico	4,00	6,0%	0,24	3,00	6,0%	0,18	3,00	6,0%	0,18	5,00	6,0%	0,30	3,00	6,0%	0,18	4,00	6,0%	0,24
12	Desempeño en investigación y desarrollo	2,00	4,0%	0,08	1,00	4,0%	0,04	2,00	4,0%	0,08	2,00	4,0%	0,08	1,00	4,0%	0,04	2,00	4,0%	0,08
13	Efecto experiencia en compra a proveedores	1,00	6,0%	0,06	1,00	6,0%	0,06	1,00	6,0%	0,06	1,00	6,0%	0,06	2,00	6,0%	0,12	1,00	6,0%	0,06
14	Capacidad de Financiamiento	4,00	8,0%	0,32	2,00	8,0%	0,16	3,00	8,0%	0,24	5,00	8,0%	0,40	2,00	8,0%	0,16	3,00	8,0%	0,24
15	Servicio Técnico disponible	4,00	6,0%	0,24	4,00	6,0%	0,24	4,00	6,0%	0,24	4,00	6,0%	0,24	4,00	6,0%	0,24	4,00	6,0%	0,24
16	Exhibición de productos	4,00	4,0%	0,16	3,00	4,0%	0,12	3,00	4,0%	0,12	3,00	4,0%	0,12	2,00	4,0%	0,08	4,00	4,0%	0,16
		100,0%			100,0%			100,0%			100,0%			100,0%			100,0%		
		3,38			2,72			2,94			3,44			2,40			3,30		

N°	Posición Competitiva de la Sub-Línea	Vehículos								
		Bicicletas			Motokar			Moto Lineal		
		Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total	Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total	Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total
1	Participación del mercado	3,00	4,0%	0,12	4,00	5,0%	0,20	5,00	5,0%	0,25
2	Crecimiento de la participación en el mercado	1,00	5,0%	0,05	4,00	5,0%	0,20	5,00	5,0%	0,25
3	Costos Unitarios	2,00	9,0%	0,18	5,00	9,0%	0,45	5,00	9,0%	0,45
4	Canales de distribución	2,00	8,0%	0,16	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32
5	Capacidad de abastecimiento de los proveedores	2,00	5,0%	0,10	4,00	5,0%	0,20	4,00	5,0%	0,20
6	Calidad de sus productos	3,00	5,0%	0,15	4,00	5,0%	0,20	4,00	5,0%	0,20
7	Imágen de las marcas	3,00	4,0%	0,12	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32
8	Capacidad gerencial	2,00	7,0%	0,14	4,00	6,0%	0,24	4,00	6,0%	0,24
9	Estructura de la competencia	2,00	3,0%	0,06	5,00	3,0%	0,15	5,00	3,0%	0,15
10	Fortalezas y debilidades de la sub-línea	3,00	7,0%	0,21	4,00	7,0%	0,28	4,00	7,0%	0,28
11	Nivel tecnológico	3,00	7,0%	0,21	4,00	7,0%	0,28	4,00	7,0%	0,28
12	Desempeño en investigación y desarrollo	3,00	5,0%	0,15	3,00	3,0%	0,09	3,00	3,0%	0,09
13	Efecto experiencia en compra a proveedores	2,00	9,0%	0,18	4,00	9,0%	0,36	4,00	9,0%	0,36
14	Capacidad de Financiamiento	3,00	9,0%	0,27	4,00	9,0%	0,36	5,00	9,0%	0,45
15	Servicio Técnico disponible	3,00	7,0%	0,21	4,00	7,0%	0,28	4,00	7,0%	0,28
16	Exhibición de productos	3,00	6,0%	0,18	3,00	4,0%	0,12	3,00	4,0%	0,12
			100,0%	2,49		100,0%	4,05		100,0%	4,24

Atractivo del sector:

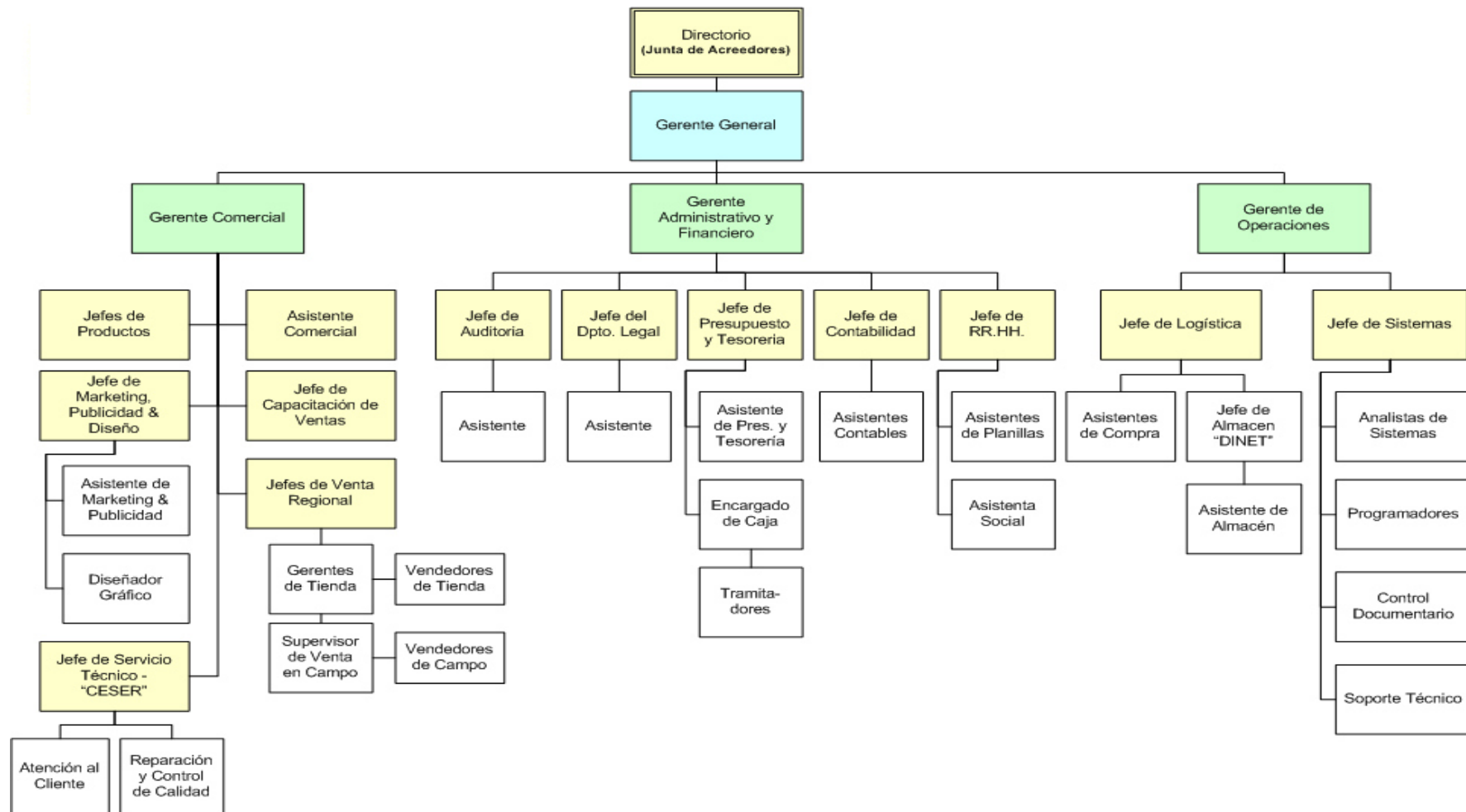
Nº	Atractivo del sector	Electrodomésticos - Audio											
		Microcomponente			Midicompnpente			Radiocassette			Minicomponente		
		Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total	Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total	Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total	Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total
1	Tamaño del mercado	5,00	10,0%	0,50	3,00	10,0%	0,30	3,00	10,0%	0,30	5,00	10,0%	0,50
2	Precio de productos	5,00	8,0%	0,40	3,00	8,0%	0,24	4,00	8,0%	0,32	5,00	8,0%	0,40
3	Crecimiento del sector	5,00	10,0%	0,50	3,00	10,0%	0,30	3,00	10,0%	0,30	5,00	10,0%	0,50
4	Diversidad del sector	5,00	6,0%	0,30	3,00	6,0%	0,18	4,00	6,0%	0,24	5,00	6,0%	0,30
5	Intensidad de la competencia	4,00	8,0%	0,32	3,00	8,0%	0,24	3,00	8,0%	0,24	4,00	8,0%	0,32
6	Rentabilidad del sector	4,00	10,0%	0,40	3,00	10,0%	0,30	2,00	10,0%	0,20	5,00	10,0%	0,50
7	Nivel tecnológico	5,00	8,0%	0,40	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	5,00	8,0%	0,40
8	Entorno político, social, legislativo, económico	5,00	5,0%	0,25	5,00	5,0%	0,25	5,00	5,0%	0,25	5,00	5,0%	0,25
9	Poder de negociación de los proveedores	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32
10	Poder de negociación de los clientes	3,00	6,0%	0,18	3,00	6,0%	0,18	3,00	6,0%	0,18	4,00	6,0%	0,24
11	Diferenciación de productos	4,00	8,0%	0,32	2,00	8,0%	0,16	2,00	8,0%	0,16	4,00	8,0%	0,32
12	Barreras de entrada	3,00	5,0%	0,15	2,00	5,0%	0,10	2,00	5,0%	0,10	3,00	5,0%	0,15
13	Tipos de competidores	4,00	8,0%	0,32	3,00	8,0%	0,24	3,00	8,0%	0,24	4,00	8,0%	0,32
		100,0%		4,36	100,0%		3,13	100,0%		3,17	100,0%		4,52

Nº	Atractivo del sector	Electrodomésticos - Video														
		Televisor 25" - 29"			DVD			Televisor 14"			Televisor 20" - 21"			Camara de Video		
		Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total	Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total	Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total	Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total	Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total
1	Tamaño del mercado	5,00	10,0%	0,50	4,00	10,0%	0,40	4,00	10,0%	0,40	4,00	10,0%	0,40	4,00	10,0%	0,40
2	Precio de productos	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	3,00	8,0%	0,24	5,00	8,0%	0,40
3	Crecimiento del sector	5,00	10,0%	0,50	4,00	10,0%	0,40	5,00	10,0%	0,50	4,00	10,0%	0,40	5,00	10,0%	0,50
4	Diversidad del sector	3,00	6,0%	0,18	3,00	6,0%	0,18	3,00	6,0%	0,18	3,00	6,0%	0,18	3,00	6,0%	0,18
5	Intensidad de la competencia	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	3,00	8,0%	0,24	3,00	8,0%	0,24
6	Rentabilidad del sector	5,00	10,0%	0,50	4,00	10,0%	0,40	5,00	10,0%	0,50	4,00	10,0%	0,40	5,00	10,0%	0,50
7	Nivel tecnológico	5,00	8,0%	0,40	5,00	8,0%	0,40	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	5,00	8,0%	0,40
8	Entorno político, social, legislativo, económico	4,00	5,0%	0,20	4,00	5,0%	0,20	4,00	5,0%	0,20	3,00	4,0%	0,12	4,00	5,0%	0,20
9	Poder de negociación de los proveedores	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32
10	Poder de negociación de los clientes	4,00	6,0%	0,24	4,00	6,0%	0,24	4,00	6,0%	0,24	4,00	8,0%	0,32	4,00	6,0%	0,24
11	Diferenciación de productos	4,00	8,0%	0,32	5,00	8,0%	0,40	5,00	8,0%	0,40	4,00	8,0%	0,32	5,00	8,0%	0,40
12	Barreras de entrada	3,00	5,0%	0,15	3,00	5,0%	0,15	3,00	5,0%	0,15	3,00	4,0%	0,12	3,00	5,0%	0,15
13	Tipos de competidores	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32
		100,0%		4,27	100,0%		4,05	100,0%		4,17	100,0%		3,70	100,0%		4,25

Nº	Atractivo del sector	Electrodomésticos - Blanca																	
		Cocina 20"			Lavadora Semi-Auto			Refrigeradoras DF			Refrigeradoras NF			Cocina 30"			Lavadoras Automática		
		Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total	Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total	Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total	Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total	Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total	Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total
1	Tamaño del mercado	4,00	10,0%	0,40	4,00	10,0%	0,40	3,00	10,0%	0,30	5,00	10,0%	0,50	3,00	10,0%	0,30	5,00	10,0%	0,50
2	Precio de productos	3,00	8,0%	0,24	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	2,00	8,0%	0,16	4,00	8,0%	0,32
3	Crecimiento del sector	5,00	10,0%	0,50	5,00	10,0%	0,50	3,00	10,0%	0,30	5,00	10,0%	0,50	3,00	10,0%	0,30	5,00	10,0%	0,50
4	Diversidad del sector	4,00	6,0%	0,24	4,00	6,0%	0,24	4,00	6,0%	0,24	5,00	6,0%	0,30	3,00	6,0%	0,18	4,00	6,0%	0,24
5	Intensidad de la competencia	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	3,00	8,0%	0,24	5,00	8,0%	0,40	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32
6	Rentabilidad del sector	4,00	10,0%	0,40	4,00	10,0%	0,40	3,00	10,0%	0,30	5,00	10,0%	0,50	2,00	10,0%	0,20	5,00	10,0%	0,50
7	Nivel tecnológico	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	3,00	8,0%	0,24	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32
8	Entorno político, social, legislativo, económico	3,00	5,0%	0,15	4,00	5,0%	0,20	3,00	5,0%	0,15	4,00	5,0%	0,20	3,00	5,0%	0,15	4,00	5,0%	0,20
9	Poder de negociación de los proveedores	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32
10	Poder de negociación de los clientes	4,00	6,0%	0,24	4,00	6,0%	0,24	4,00	6,0%	0,24	4,00	6,0%	0,24	4,00	6,0%	0,24	4,00	6,0%	0,24
11	Diferenciación de productos	2,00	8,0%	0,16	3,00	8,0%	0,24	3,00	8,0%	0,24	3,00	8,0%	0,24	2,00	8,0%	0,16	3,00	8,0%	0,24
12	Barreras de entrada	5,00	5,0%	0,25	3,00	5,0%	0,15	4,00	5,0%	0,20	5,00	5,0%	0,25	4,00	5,0%	0,20	3,00	5,0%	0,15
13	Tipos de competidores	4,00	8,0%	0,32	3,00	8,0%	0,24	3,00	8,0%	0,24	4,00	8,0%	0,32	3,00	8,0%	0,24	3,00	8,0%	0,24
		100,0%			100,0%			100,0%			100,0%			100,0%			100,0%		
		3,86			3,89			3,33			4,41			3,09			4,09		

N°	Atractivo del sector	Vehículos								
		Bicicletas			Motokar			Lineal		
		Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total	Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total	Evaluación Relativa	Peso Relativo	Total
1	Tamaño del mercado	3,00	10,0%	0,30	5,00	10,0%	0,50	5,00	10,0%	0,50
2	Precio de productos	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	5,00	8,0%	0,40
3	Crecimiento del sector	3,00	10,0%	0,30	5,00	10,0%	0,50	5,00	10,0%	0,50
4	Diversidad del sector	3,00	6,0%	0,18	5,00	6,0%	0,30	5,00	6,0%	0,30
5	Intensidad de la competencia	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32
6	Rentabilidad del sector	3,00	10,0%	0,30	5,00	10,0%	0,50	4,00	10,0%	0,40
7	Nivel tecnológico	3,00	8,0%	0,24	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32
8	Entorno político, social, legislativo, económico	3,00	5,0%	0,15	4,00	5,0%	0,20	4,00	5,0%	0,20
9	Poder de negociación de los proveedores	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32
10	Poder de negociación de los clientes	4,00	6,0%	0,24	4,00	6,0%	0,24	4,00	6,0%	0,24
11	Diferenciación de productos	3,00	8,0%	0,24	4,00	8,0%	0,32	5,00	8,0%	0,40
12	Barreras de entrada	3,00	5,0%	0,15	3,00	5,0%	0,15	3,00	5,0%	0,15
13	Tipos de competidores	3,00	8,0%	0,24	4,00	8,0%	0,32	4,00	8,0%	0,32
		100,0%		3,30	100,0%		4,31	100,0%		4,37

➤ Organigrama Corporativo.



➤ Matriz Estratégica FODA del negocio.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO "FODA"	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> ◆ Cobertura a nivel nacional(60 tiendas). ◆ Ubicación estratégica de tiendas. ◆ Mayor posicionamiento de la marca. ◆ Amplia cartera de clientes recurrentes. ◆ Canal de venta en tienda y calle. ◆ Crédito a formales con tasas competitivas. ◆ Sistema de Facturación on-line a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Reubicación y/o apertura de tiendas. ◆ Comprar planificadamente productos de nueva tecnología. ◆ Política de fidelización con clientes recurrentes y nuevos. ◆ Incrementar puntos de exhibición. ◆ Ingreso de nueva entidad financiera con Política de Crédito exclusiva para informales. ◆ Reposiciones planificadas en tiendas y puntos de exhibición. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Expansión de retail's de electrodomésticos a nivel nacional. ◆ Compra de mercadería en grandes volúmenes por la competencia. ◆ Alianza estratégica entre retail's y entidades financieras con mejor política de créditos. ◆ Otorgamiento de crédito de parte de los propios retails, con política de crédito más flexible. ◆ Alta participación del competidor directo. ◆ Reforzamiento a la política de fidelización. ◆ Planificar compras negociando costo por volumen anticipadamente, en función a la experiencia. ◆ Investigar frecuentemente la política de crédito de la competencia (comparativo). ◆ Incluir en política de crédito la posibilidad de otorgar créditos con fondo de garantía del retail, bajo restricciones. ◆ Implementar estrategias de crecimiento en cada negocio rentable.
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> ◆ Línea de crédito anclada. ◆ Débil poder negociando con proveedores. ◆ Falta de controles de precios y costos. ◆ Alto stock de productos de lenta rotación y discontinuados. ◆ Percepción de cadena pequeña. ◆ Crédito a informales caro. ◆ Alta rotación de personal de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Solicitar línea de crédito adicional por 3 años para comprar mercadería. ◆ Planificar compras negociando costo por volumen. ◆ Rematar lo discontinuado e invertir selectivamente en sub-líneas rentables. ◆ Uniformizar el formato de tienda. ◆ Nombrar 3 jefes de UEN y realizar charlas de motivación y capacitaciones periódicas a la fuerza de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Racionalizar el uso de la línea de crédito anclada. ◆ Crear productos financieros atractivos con los productos de nueva tecnología. ◆ Expandiéndose a Mega tiendas según rentabilidad, con formato uniforme. ◆ Incluir en las compras marcas con mayor recordación en nuestro mercado objetivo.

➤ Presupuesto de ventas por línea del Retail 2,006 – 2,008 (Incluye ventas del proyecto).

Conceptos	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005	Obj 2006	Obj 2007	Obj 2008
Líneas	42.255	51.281	53.792	45.838	55.526	62.212	66.254
Video	14.020	18.402	20.175	15.392	18.428	20.831	22.520
Blanca	10.573	13.608	14.296	13.430	16.745	18.821	20.074
Audio	7.204	6.617	7.255	5.368	7.259	8.096	8.442
Vehículos	3.222	3.282	3.413	3.682	4.096	4.424	4.649
Teléfonos	2.344	3.599	2.760	3.120	3.323	3.826	4.084
Ped's	2.230	2.407	2.864	2.765	3.085	3.876	4.137
Cómputo	1.785	2.481	2.327	1.740	1.910	2.199	2.347
Muebles	878	885	702	341	680	138	
Participación por línea %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Video	33,2%	35,9%	37,5%	33,6%	33,2%	33,5%	34,0%
Blanca	25,0%	26,5%	26,6%	29,3%	30,2%	30,3%	30,3%
Audio	17,0%	12,9%	13,5%	11,7%	13,1%	13,0%	12,7%
Vehículos	7,6%	6,4%	6,3%	8,0%	7,4%	7,1%	7,0%
Teléfonos	5,5%	7,0%	5,1%	6,8%	6,0%	6,2%	6,2%
Ped's	5,3%	4,7%	5,3%	6,0%	5,6%	6,2%	6,2%
Cómputo	4,2%	4,8%	4,3%	3,8%	3,4%	3,5%	3,5%
Muebles	2,1%	1,7%	1,3%	0,7%	1,2%	0,2%	0,0%

Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005	Obj 2006	Obj 2007	Obj 2008
-	21,4%	4,9%	-14,8%	21,1%	12,0%	6,5%
-	31,3%	9,6%	-23,7%	19,7%	13,0%	8,1%
-	28,7%	5,1%	-6,1%	24,7%	12,4%	6,7%
-	-8,1%	9,6%	-26,0%	35,2%	11,5%	4,3%
-	1,9%	4,0%	7,9%	11,3%	8,0%	5,1%
-	53,6%	-23,3%	13,1%	6,5%	15,2%	6,7%
-	8,0%	19,0%	-3,4%	11,6%	25,7%	6,7%
-	39,0%	-6,2%	-25,2%	9,7%	15,2%	6,7%
-	0,9%	-20,7%	-51,5%	99,8%	-79,7%	-100,0%

En miles de US\$

- Presupuesto de ventas del Proyecto 2,006 – 2,008 (Aplicando Pareto sobre las sub-líneas más representativas).

Conceptos	Obj 2006	Obj 2007	Obj 2008
Líneas / Sub-líneas	39.585	44.817	48.028
Video:	15.941	17.647	19.101
Camara de Video	1.631	1.786	1.931
Dvd	2.091	2.304	2.423
Televisor 14"	4.952	5.388	5.960
Televisor 20"-21"	5.178	5.763	6.208
Televisor 25"-29"	2.089	2.406	2.579
Audio:	5.659	6.674	6.975
Microcomponente	1.191	1.392	1.409
Midicomponente	1.464	1.716	1.789
Minicomponente	1.873	2.289	2.474
Radiocassette	1.132	1.277	1.303
Blanca:	13.888	16.072	17.303
Cocina 20"	3.132	3.616	3.902
Cocina 30"	1.340	1.548	1.662
Lavadoras Automática	1.828	2.155	2.325
Lavadoras Semi-Automática	1.305	1.442	1.485
Refrigeradora DeFrost	2.882	3.300	3.624
Refrigeradora NoFrost	3.401	4.011	4.305
Vehículos:	4.096	4.424	4.649
Bicicleta	76	82	93
Moto Lineal	1.150	1.262	1.337
Motokar	2.870	3.080	3.219

En miles de US\$

➤ Participación y Crecimiento de ventas por sub-línea seleccionada por Pareto en el Proyecto 2,006 – 2,008.

Sub-línea: Video

Crecimiento anual por Sub-línea

Conceptos	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005	Obj 2006	Obj 2007	Obj 2008
Sub-líneas	14.020	18.402	20.175	15.392	18.428	20.831	22.520
Televisor 14"	5.225	6.871	6.045	4.480	4.952	5.388	5.960
Televisor 20"-21"	4.235	5.557	5.327	4.172	5.178	5.763	6.208
Dvd	1.526	2.002	2.212	1.530	2.091	2.304	2.423
Televisor 25"-29"	716	1.032	1.660	1.467	2.089	2.406	2.579
Camara de Video	686	716	1.198	1.253	1.631	1.786	1.931
Camara Digital			1.468	915	983	1.300	1.428
Televisor > 29"	638	832	1.353	868	1.159	1.305	1.365
Camara Fotográfica	362	564	637	484	144	579	626
Vhs	632	828	275	224	201		
Participación por sub-línea %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Televisor 14"	37,3%	37,3%	30,0%	29,1%	26,9%	25,9%	26,5%
Televisor 20"-21"	30,2%	30,2%	26,4%	27,1%	28,1%	27,7%	27,6%
Dvd	10,9%	10,9%	11,0%	9,9%	11,3%	11,1%	10,8%
Televisor 25"-29"	5,1%	5,6%	8,2%	9,5%	11,3%	11,6%	11,5%
Camara de Video	4,9%	3,9%	5,9%	8,1%	8,9%	8,6%	8,6%
Camara Digital	0,0%	0,0%	7,3%	5,9%	5,3%	6,2%	6,3%
Televisor > 29"	4,5%	4,5%	6,7%	5,6%	6,3%	6,3%	6,1%
Camara Fotográfica	2,6%	3,1%	3,2%	3,1%	0,8%	2,8%	2,8%
Vhs	4,5%	4,5%	1,4%	1,5%	1,1%	0,0%	0,0%

Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005	Obj 2006	Obj 2007	Obj 2008
-	31,3%	9,6%	-23,7%	19,7%	13,0%	8,1%
-	31,5%	-12,0%	-25,9%	10,5%	8,8%	10,6%
-	31,2%	-4,1%	-21,7%	24,1%	11,3%	7,7%
-	31,2%	10,5%	-30,8%	36,7%	10,2%	5,2%
-	44,2%	60,8%	-11,6%	42,4%	15,2%	7,2%
-	4,3%	67,4%	4,7%	30,1%	9,5%	8,1%
-			-37,7%	7,4%	32,3%	9,8%
-	30,5%	62,6%	-35,9%	33,5%	12,6%	4,7%
-	55,8%	13,0%	-24,0%	-70,1%	300,6%	8,1%
-	31,1%	-66,8%	-18,6%	-10,3%		

En miles de US\$

Sub-línea: Audio

Conceptos	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005	Obj 2006	Obj 2007	Obj 2008
Sub-líneas	7.204	6.617	7.255	5.368	7.259	8.096	8.442
Minicomponente	2.005	1.973	2.098	1.364	1.873	2.289	2.474
Midicomponente	1.417	1.385	1.443	988	1.464	1.716	1.789
Microcomponente	1.141	1.080	1.166	956	1.191	1.392	1.409
Radiocassette	1.105	1.129	1.158	922	1.132	1.277	1.303
Autoradio	750	524	674	556	763	853	872
Discman	492	259	417	363	517	570	594
Walkman	295	267	299	219	319		
Participación por sub-línea %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Minicomponente	27,8%	29,8%	28,9%	25,4%	25,8%	28,3%	29,3%
Midicomponente	19,7%	20,9%	19,9%	18,4%	20,2%	21,2%	21,2%
Microcomponente	15,8%	16,3%	16,1%	17,8%	16,4%	17,2%	16,7%
Radiocassette	15,3%	17,1%	16,0%	17,2%	15,6%	15,8%	15,4%
Autoradio	10,4%	7,9%	9,3%	10,4%	10,5%	10,5%	10,3%
Discman	6,8%	3,9%	5,7%	6,8%	7,1%	7,0%	7,0%
Walkman	4,1%	4,0%	4,1%	4,1%	4,4%	0,0%	0,0%

Crecimiento anual por Sub-línea

Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005	Obj 2006	Obj 2007	Obj 2008
-	-8,1%	9,6%	-26,0%	35,2%	11,5%	4,3%
-	-1,6%	6,3%	-35,0%	37,3%	22,2%	8,1%
-	-2,2%	4,2%	-31,5%	48,2%	17,2%	4,3%
-	-5,3%	8,0%	-18,1%	24,6%	16,9%	1,2%
-	2,2%	2,6%	-20,4%	22,7%	12,8%	2,1%
-	-30,2%	28,8%	-17,5%	37,2%	11,7%	2,3%
-	-47,3%	60,8%	-13,0%	42,7%	10,2%	4,3%
-	-9,3%	11,9%	-26,7%	45,5%	-100,0%	

En miles de US\$

Sub-línea: Blanca

Crecimiento anual por Sub-línea

Conceptos	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005	Obj 2006	Obj 2007	Obj 2008
Sub-líneas	10.573	13.608	14.296	13.430	16.745	18.821	20.074
Refrigeradora NoFrost	2.411	2.901	2.921	2.693	3.401	4.011	4.305
Cocina 20"	1.998	2.730	2.805	2.452	3.132	3.616	3.902
Refrigeradora DeFrost	1.998	2.410	2.608	2.269	2.882	3.300	3.624
Lavadora Automática	1.423	1.628	1.781	1.561	1.828	2.155	2.325
Lavadora Semi-Automática	656	1.046	1.161	1.048	1.305	1.442	1.485
Cocina 30"	615	816	868	1.045	1.340	1.548	1.662
Secadora	272	492	583	557	654	708	708
Congeladora >280 Lts.	419	504	436	505	596	648	674
Friobar	249	375	349	409	470	498	491
Therma	190	278	294	322	393	425	417
Congeladora 200 Lts.	186	213	226	263	331	353	363
Cocineta	89	150	181	214	304		
Bomba de agua	68	65	83	91	108	117	118
Participación por sub-línea %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Refrigeradora NoFrost	22,8%	21,3%	20,4%	20,1%	20,3%	21,3%	21,4%
Cocina 20"	18,9%	20,1%	19,6%	18,3%	18,7%	19,2%	19,4%
Refrigeradora DeFrost	18,9%	17,7%	18,2%	16,9%	17,2%	17,5%	18,1%
Lavadora Automática	13,5%	12,0%	12,5%	11,6%	10,9%	11,4%	11,6%
Lavadora Semi-Automática	6,2%	7,7%	8,1%	7,8%	7,8%	7,7%	7,4%
Cocina 30"	5,8%	6,0%	6,1%	7,8%	8,0%	8,2%	8,3%
Secadora	2,6%	3,6%	4,1%	4,1%	3,9%	3,8%	3,5%
Congeladora >280 Lts.	4,0%	3,7%	3,1%	3,8%	3,6%	3,4%	3,4%
Friobar	2,4%	2,8%	2,4%	3,0%	2,8%	2,6%	2,4%
Therma	1,8%	2,0%	2,1%	2,4%	2,3%	2,3%	2,1%
Congeladora 200 Lts.	1,8%	1,6%	1,6%	2,0%	2,0%	1,9%	1,8%
Cocineta	0,8%	1,1%	1,3%	1,6%	1,8%	0,0%	0,0%
Bomba de agua	0,6%	0,5%	0,6%	0,7%	0,6%	0,6%	0,6%

Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005	Obj 2006	Obj 2007	Obj 2008
-	28,7%	5,1%	-6,1%	24,7%	12,4%	6,7%
-	20,3%	0,7%	-7,8%	26,3%	18,0%	7,3%
-	36,6%	2,7%	-12,6%	27,7%	15,4%	7,9%
-	20,6%	8,2%	-13,0%	27,0%	14,5%	9,8%
-	14,4%	9,4%	-12,3%	17,1%	17,9%	7,9%
-	59,5%	11,1%	-9,8%	24,5%	10,6%	3,0%
-	32,7%	6,4%	20,3%	28,2%	15,5%	7,4%
-	81,1%	18,5%	-4,5%	17,5%	8,2%	0,0%
-	20,3%	-13,5%	15,6%	18,2%	8,7%	4,0%
-	50,6%	-7,0%	17,5%	14,9%	6,0%	-1,6%
-	46,4%	5,9%	9,4%	22,1%	8,1%	-1,8%
-	14,4%	6,4%	16,5%	25,8%	6,4%	3,1%
-	67,8%	21,1%	18,3%	41,8%		
-	-3,7%	27,3%	10,0%	18,9%	7,7%	1,1%

En miles de US\$

Sub-línea: Vehículos

Conceptos	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005	Obj 2006	Obj 2007	Obj 2008
Sub-líneas	3.222	3.282	3.413	3.682	4.096	4.424	4.649
Motokar	2.259	2.290	2.414	2.585	2.870	3.080	3.219
Moto Lineal	917	936	937	1.030	1.150	1.262	1.337
Bicicleta	46	56	62	67	76	82	93
Participación por sub-línea %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Motokar	70,1%	69,8%	70,7%	70,2%	70,1%	69,6%	69,2%
Moto Lineal	28,5%	28,5%	27,4%	28,0%	28,1%	28,5%	28,8%
Bicicleta	1,4%	1,7%	1,8%	1,8%	1,9%	1,9%	2,0%

En miles de US\$

Crecimiento anual por Sub-línea

Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005	Obj 2006	Obj 2007	Obj 2008
-	1,9%	4,0%	7,9%	11,3%	8,0%	5,1%
-	1,4%	5,4%	7,1%	11,0%	7,3%	4,5%
-	2,1%	0,1%	10,0%	11,6%	9,7%	6,0%
-	22,2%	11,1%	7,2%	14,0%	8,0%	13,0%

➤ Presupuesto de compras del Proyecto 2,006 – 2,008.

Conceptos	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005	Obj 2006	Obj 2007	Obj 2008
Mercaderia Comprada + Consignada	26.294	31.066	32.914	28.408	34.233	38.055	40.563
Stock Promedio	6.338	6.416	6.503	6.144	8.652	9.640	10.102
Indice de Rotación	4,1	4,8	5,1	4,6	4,0	3,9	4,0
Mercaderia Comprada	16.271	19.084	20.513	18.169	25.132	26.758	27.683
Stock Promedio - Mercaderia Comprada	3.943	3.918	3.920	3.991	6.294	6.698	6.829
Indice de Rotación	4,1	4,9	5,2	4,6	4,0	4,0	4,1
Mercaderia Consignada	10.023	11.982	12.401	10.239	9.100	11.296	12.880
Stock Promedio - Mercaderia Consignada	2.395	2.498	2.583	2.153	2.358	2.941	3.273
Indice de Rotación	4,2	4,8	4,8	4,8	3,9	3,8	3,9

En miles de US\$

➤ Resultados de las compras del Proyecto 2,006 – 2,008.

Conceptos	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005	Real 2006	Real 2007	Proy 2008
Mercaderia Comprada + Consignada	26.294	31.066	32.914	28.408	34.965	38.229	40.765
Stock Promedio	6.338	6.416	6.503	6.144	8.530	9.494	9.889
Indice de Rotación	4,1	4,8	5,1	4,6	4,1	4,0	4,1
Mercaderia Comprada	16.271	19.084	20.513	18.169	26.539	28.166	28.237
Stock Promedio - Mercaderia Comprada	3.943	3.918	3.920	3.991	6.228	6.656	6.645
Indice de Rotación	4,1	4,9	5,2	4,6	4,3	4,2	4,2
Mercaderia Consignada	10.023	11.982	12.401	10.239	8.426	10.064	12.527
Stock Promedio - Mercaderia Consignada	2.395	2.498	2.583	2.153	2.302	2.839	3.244
Indice de Rotación	4,2	4,8	4,8	4,8	3,7	3,5	3,9

En miles de US\$

➤ Resultado de Ventas por sub-línea 2,006 – 2,008.

Conceptos	Obj 2006	Obj 2007	Obj 2008	Real 2006	Real 2007	Proy 2008	Cumplimiento		
Líneas / Sub-líneas	39.585	44.817	48.028	40.408	45.020	48.265	2006	2007	2008
Video:	15.941	17.647	19.101	18.043	17.864	18.974	113,2%	101,2%	99,3%
Camara de Video	1.631	1.786	1.931	1.679	1.892	1.918	103,0%	106,0%	99,3%
Dvd	2.091	2.304	2.423	2.636	2.185	2.385	126,0%	94,8%	98,4%
Televisor 14"	4.952	5.388	5.960	5.086	5.138	5.630	102,7%	95,4%	94,5%
Televisor 20"-21"	5.178	5.763	6.208	6.048	5.792	6.278	116,8%	100,5%	101,1%
Televisor 25"-29"	2.089	2.406	2.579	2.594	2.857	2.763	124,2%	118,8%	107,1%
Audio:	5.659	6.674	6.975	5.498	6.903	7.270	97,1%	103,4%	104,2%
Microcomponente	1.191	1.392	1.409	1.152	1.398	1.451	96,7%	100,4%	103,0%
Midicomponente	1.464	1.716	1.789	1.344	1.682	1.776	91,8%	98,1%	99,3%
Minicomponente	1.873	2.289	2.474	1.939	2.569	2.772	103,5%	112,2%	112,1%
Radiocassette	1.132	1.277	1.303	1.062	1.254	1.270	93,8%	98,2%	97,5%
Blanca:	13.888	16.072	17.303	12.812	15.560	17.147	92,3%	96,8%	99,1%
Cocina 20"	3.132	3.616	3.902	2.859	3.483	3.867	91,3%	96,3%	99,1%
Cocina 30"	1.340	1.548	1.662	1.174	1.371	1.448	87,6%	88,6%	87,1%
Lavadoras Automática	1.828	2.155	2.325	1.794	2.159	2.404	98,2%	100,2%	103,4%
Lavadoras Semi-Automática	1.305	1.442	1.485	1.173	1.378	1.432	89,9%	95,6%	96,4%
Refrigeradora DeFrost	2.882	3.300	3.624	2.566	3.104	3.432	89,0%	94,1%	94,7%
Refrigeradora NoFrost	3.401	4.011	4.305	3.245	4.066	4.564	95,4%	101,4%	106,0%
Vehículos:	4.096	4.424	4.649	4.056	4.693	4.874	99,0%	106,1%	104,8%
Bicicleta	76	82	93	75	85	90	99,0%	103,2%	97,0%
Moto Lineal	1.150	1.262	1.337	1.147	1.329	1.380	99,7%	105,3%	103,2%
Motokar	2.870	3.080	3.219	2.834	3.279	3.404	98,7%	106,5%	105,8%

En miles de US\$

➤ Presupuesto de la Política de Descuentos 2,006 – 2,008.

Objetivos:

Concepto	Consolidado						
	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005	Objetivo 2006	Objetivo 2007	Objetivo 2008
Descuento al contado	931	1.117	1.114	935	653	706	725
Descuento al crédito - cliente nuevo	217	283	327	264	234	299	341
Descuento al crédito - cliente recurrente	210	264	282	211	296	344	392
COSTO DE MERCADERIA	1.358	1.664	1.723	1.410	1.183	1.349	1.458
% Descuento al contado	68,5%	67,1%	64,7%	66,3%	55,2%	52,3%	49,7%
% Descuento al crédito - cliente nuevo	16,0%	17,0%	19,0%	18,7%	19,8%	22,2%	23,4%
% Descuento al crédito - cliente recurrente	15,5%	15,8%	16,4%	15,0%	25,0%	25,5%	26,9%
COSTO DE MERCADERIA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En miles de US\$

Resultados:

Concepto	Consolidado						
	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005	Real 2006	Real 2007	Proy 2008
Descuento al contado	931	1.117	1.114	935	677	712	736
Descuento al crédito - cliente nuevo	217	283	327	264	235	295	335
Descuento al crédito - cliente recurrente	210	264	282	211	297	339	384
Descuento US\$	1.358	1.664	1.723	1.410	1.209	1.345	1.455
% Descuento al contado	68,5%	67,1%	64,7%	66,3%	56,0%	52,9%	50,6%
% Descuento al crédito - cliente nuevo	16,0%	17,0%	19,0%	18,7%	19,5%	21,9%	23,0%
% Descuento al crédito - cliente recurrente	15,5%	15,8%	16,4%	15,0%	24,5%	25,2%	26,4%
Descuento %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En miles de US\$

➤ Presupuesto de publicidad y promoción 2,006 – 2,008.

Objetivos:

Concepto	Consolidado						
	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005	Objetivo 2006	Objetivo 2007	Objetivo 2008
Regalos: Vajillas			78	72	92	103	104
Regalos: Peq.Electrodomésticos					139	156	159
Material Publicitario: Catálogos (Mailing / Invitaciones)	80	90	110	120	120	120	120
Material Publicitario: Courier Mailing	15	15	15	15	15	15	15
Material Publicitario: Volantes	100	100	100	100	100	100	100
Material Publicitario: Banderolas	10	10	10	10	10	10	10
Material Publicitario: Afiches y banderolas colgantes	12	12	12	12	12	12	12
Material Publicitario: Perifoneo	10	10	10	10	10	10	10
Material Publicitario: Merchandising	13	10	10	10	10	10	10
Estrategia de Medios: Televisión	245	150	160	270	370	385	400
Estrategia de Medios: Radios Locales	26	26	36	36	30	30	30
Estrategia de Medios: Prensa escrita	8	8	8	8	10	8	8
Estrategia de Medios: E-mailing	15	15	15	15	15	15	15
Estrategia de Medios: Comisión de Agencia de Publicidad	12	8	8	14	19	19	20
Total Publicidad & Promocion	546	454	572	692	951	993	1.013

En miles de US\$

Resultados:

Concepto	Consolidado						
	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005	Real 2006	Real 2007	Proy 2008
Regalos: Vajillas			78	72	96	95	103
Regalos: Peq.Electrodomésticos					169	151	154
Material Publicitario: Catálogos (Mailing / Invitaciones)	80	90	110	120	120	120	120
Material Publicitario: Courier Mailing	15	15	15	15	15	15	15
Material Publicitario: Volantes	100	100	100	100	100	100	100
Material Publicitario: Banderolas	10	10	10	10	10	10	10
Material Publicitario: Afiches y banderolas colgantes	12	12	12	12	12	12	12
Material Publicitario: Perifoneo	10	10	10	10	10	10	10
Material Publicitario: Merchandising	13	10	10	10	10	10	10
Estrategia de Medios: Televisión	245	150	160	270	360	390	400
Estrategia de Medios: Radios Locales	26	26	36	36	30	30	30
Estrategia de Medios: Prensa escrita	8	8	8	8	10	8	8
Estrategia de Medios: E-mailing	15	15	15	15	15	15	15
Estrategia de Medios: Comisión de Agencia de Publicidad	12	8	8	14	18	20	20
Total Publicidad & Promocion	546	454	572	692	975	985	1.007

En miles de US\$

- Presupuesto del rebate 2,006 – 2,008 (% por cumplimiento por compras).

Objetivos:

Concepto	Consolidado						
	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005	Objetivo 2006	Objetivo 2007	Objetivo 2008
Rebate Electro (Audio y Video)	637	751	823	623	771	868	929
Rebate Vehiculos	97	98	102	110	123	133	139
Total Rebate	733	849	925	733	893	1.001	1.068

Resultados:

Concepto	Consolidado						
	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005	Real 2006	Real 2007	Proy 2008
Rebate Electro (Audio y Video)	637	751	823	623	837	884	935
Rebate Vehiculos	97	98	102	110	122	141	146
Total Rebate	733	849	925	733	959	1.025	1.081

➤ Evolución del índice de rotación de inventarios 2,006 – 2,008.

Conceptos	2006			2007			2008		
	Real	Obj	Cumpl	Real	Obj	Cumpl	Real	Obj	Cumpl
Total Mercaderia Comprada + Consignada	34.965	34.233	102%	38.229	38.055	100%	40.765	40.563	100%
Stock Promedio	8.530	8.652	99%	9.494	9.640	98%	9.889	10.102	98%
Indice de Rotación	4,1	4,0	104%	4,0	3,9	102%	4,1	4,0	103%
Mercaderia Comprada	26.539	25.132	106%	28.166	26.758	105%	28.237	27.683	102%
Stock Promedio - Mercaderia Comprada	6.228	6.294	99%	6.656	6.698	99%	6.645	6.829	97%
Indice de Rotación	4,3	4,0	107%	4,2	4,0	106%	4,2	4,1	105%
Mercaderia Consignada	8.426	9.100	93%	10.064	11.296	89%	12.527	12.880	97%
Stock Promedio - Mercaderia Consignada	2.302	2.358	98%	2.839	2.941	97%	3.244	3.273	99%
Indice de Rotación	3,7	3,9	95%	3,5	3,8	92%	3,9	3,9	98%

En miles de US\$.

- Evolución del margen de ventas 2,006 – 2,008.

Objetivos:

Concepto	Consolidado						
	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005	Objetivo 2006	Objetivo 2007	Objetivo 2008
Venta de mercaderia (Sub-líneas)	30.379	36.559	37.864	31.882	39.585	44.817	48.028
Video	12.389	16.178	16.442	12.902	15.941	17.647	19.101
Audio	5.668	5.567	5.865	4.230	5.659	6.674	6.975
Blanca	9.101	11.532	12.144	11.069	13.888	16.072	17.303
Vehiculos	3.222	3.282	3.413	3.682	4.096	4.424	4.649
VENTA POR MERCADERIA	30.379	36.559	37.864	31.882	39.585	44.817	48.028
Costo de mercaderia (Sub-líneas)	26.294	31.066	32.914	28.408	34.233	38.055	40.563
Video	10.874	13.950	14.464	11.601	13.901	15.086	16.198
Audio	4.890	4.703	5.047	3.744	4.894	5.647	5.898
Blanca	7.759	9.669	10.472	9.863	11.958	13.572	14.530
Vehiculos	2.772	2.744	2.931	3.199	3.479	3.750	3.937
COSTO DE MERCADERIA	26.294	31.066	32.914	28.408	34.233	38.055	40.563
MARGEN COMERCIAL	4.085	5.493	4.950	3.474	5.352	6.762	7.464
MARGEN COMERCIAL %	13,4%	15,0%	13,1%	10,9%	13,5%	15,1%	15,5%

En miles US\$

Resultados:

Concepto	Consolidado						
	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005	Real 2006	Real 2007	Proy 2008
Venta de mercaderia (Sub-líneas)	30.379	36.559	37.864	31.882	40.408	45.020	48.265
Video	12.389	16.178	16.442	12.902	18.043	17.864	18.974
Audio	5.668	5.567	5.865	4.230	5.498	6.903	7.270
Blanca	9.101	11.532	12.144	11.069	12.812	15.560	17.147
Vehiculos	3.222	3.282	3.413	3.682	4.056	4.693	4.874
VENTA POR MERCADERIA	30.379	36.559	37.864	31.882	40.408	45.020	48.265
Costo de mercaderia (Sub-líneas)	26.294	31.066	32.914	28.408	34.965	38.229	40.765
Video	10.874	13.950	14.464	11.601	15.734	15.271	16.091
Audio	4.890	4.703	5.047	3.744	4.754	5.841	6.147
Blanca	7.759	9.669	10.472	9.863	11.032	13.140	14.399
Vehiculos	2.772	2.744	2.931	3.199	3.444	3.978	4.128
COSTO DE MERCADERIA	26.294	31.066	32.914	28.408	34.965	38.229	40.765
MARGEN COMERCIAL	4.085	5.493	4.950	3.474	5.443	6.790	7.500
MARGEN COMERCIAL %	13,4%	15,0%	13,1%	10,9%	13,5%	15,1%	15,5%

En miles US\$

- Evolución del Margen Comercial vs. Índice de Rotación de Inventarios 2,002 – 2,008.

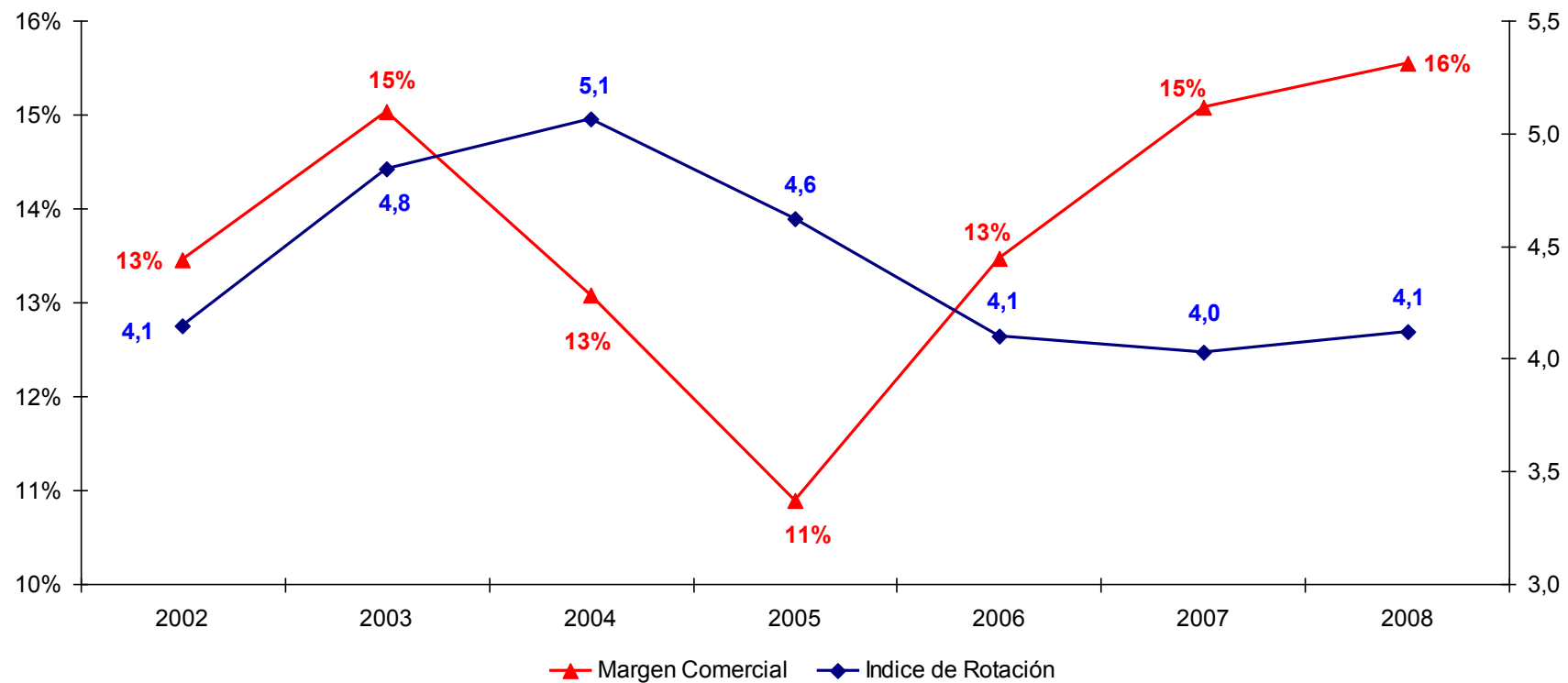
Objetivos:

Conceptos	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005	Obj 2006	Obj 2007	Obj 2008
Margen Comercial	13%	15%	13%	11%	14%	15%	16%
Indice de Rotación	4,1	4,8	5,1	4,6	4,0	3,9	4,0

Resultados:

Conceptos	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005	Obj 2006	Obj 2007	Proy 2008
Margen Comercial	13%	15%	13%	11%	13%	15%	16%
Indice de Rotación	4,1	4,8	5,1	4,6	4,1	4,0	4,1

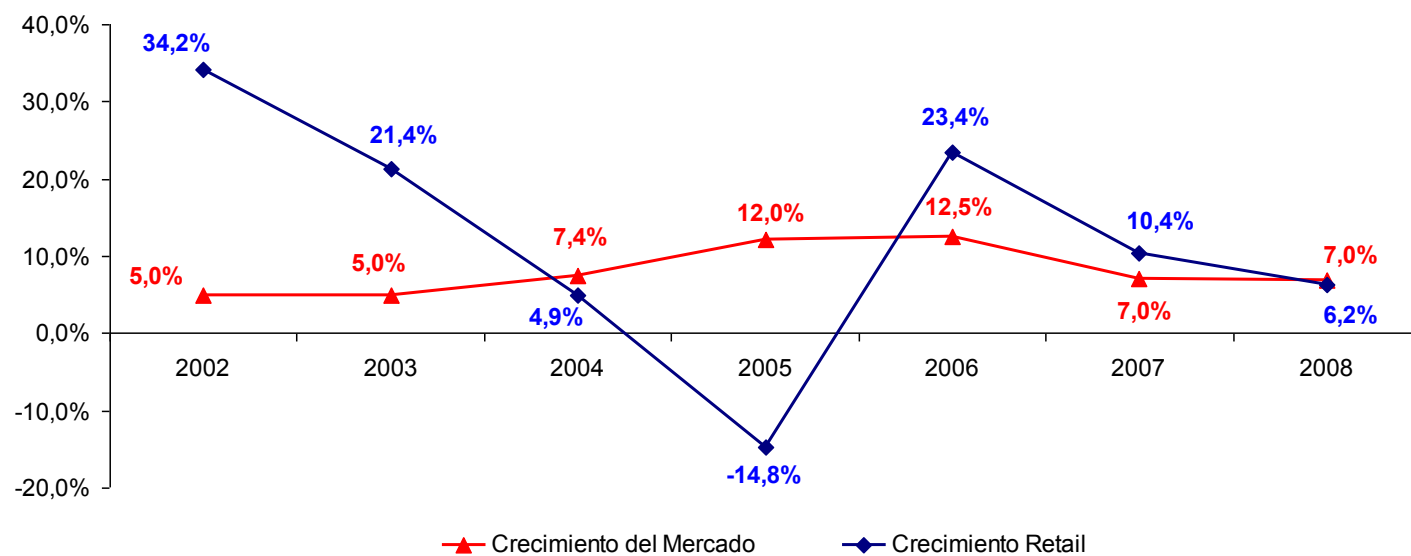
➤ Grafica de resultados: Evolución de Margen Comercial vs. Índice de Rotación de Inventarios 2,002 – 2,008.



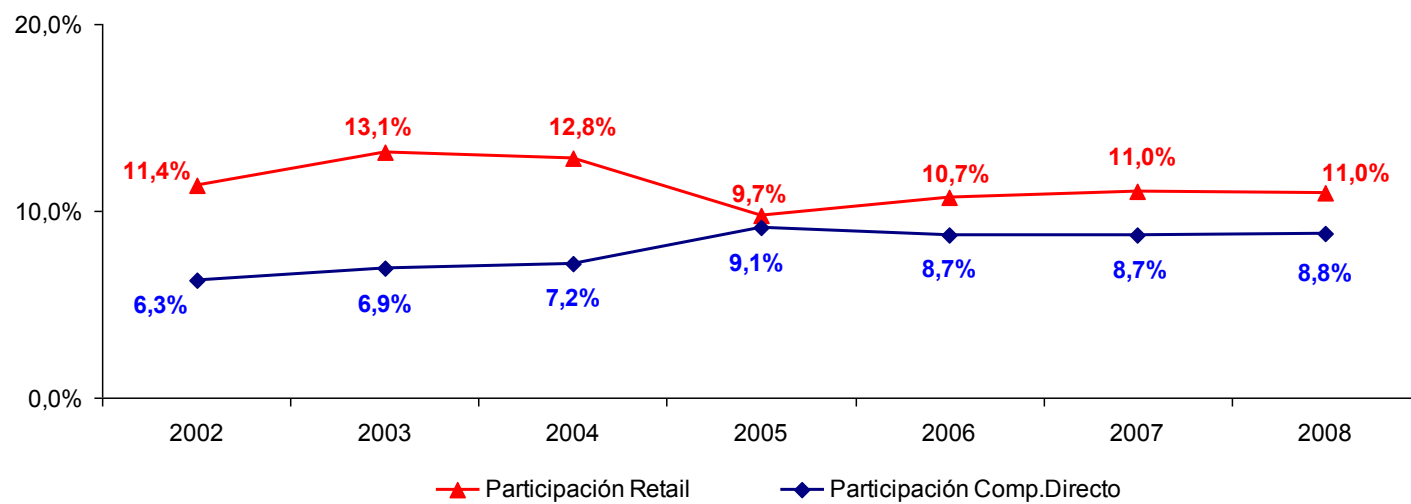
- Evolución de la participación y crecimiento del mercado 2,002 – 2,008.

Conceptos	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005	Real 2006	Real 2007	Proy 2008
<u>Mercado :</u>							
Ventas del Mercado	372.110	390.560	419.650	470.203	529.207	566.325	605.726
Crecimiento del Mercado	5,0%	5,0%	7,4%	12,0%	12,5%	7,0%	7,0%
<u>Retail :</u>							
Ventas Totales	42.255	51.281	53.792	45.838	56.581	62.455	66.345
Crecimiento Retail	34,2%	21,4%	4,9%	-14,8%	23,4%	10,4%	6,2%
Participación Retail	11,4%	13,1%	12,8%	9,7%	10,7%	11,0%	11,0%
<u>Competidor Directo :</u>							
Ventas Totales	23.443	26.949	30.074	42.848	46.207	49.439	53.270
Crecimiento Comp.Directo	24,4%	15,0%	11,6%	42,5%	7,8%	7,0%	7,7%
Participación Comp.Directo	6,3%	6,9%	7,2%	9,1%	8,7%	8,7%	8,8%

➤ Gráfico de evolución de Crecimiento del Mercado vs. Retail 2,002 – 2,008.



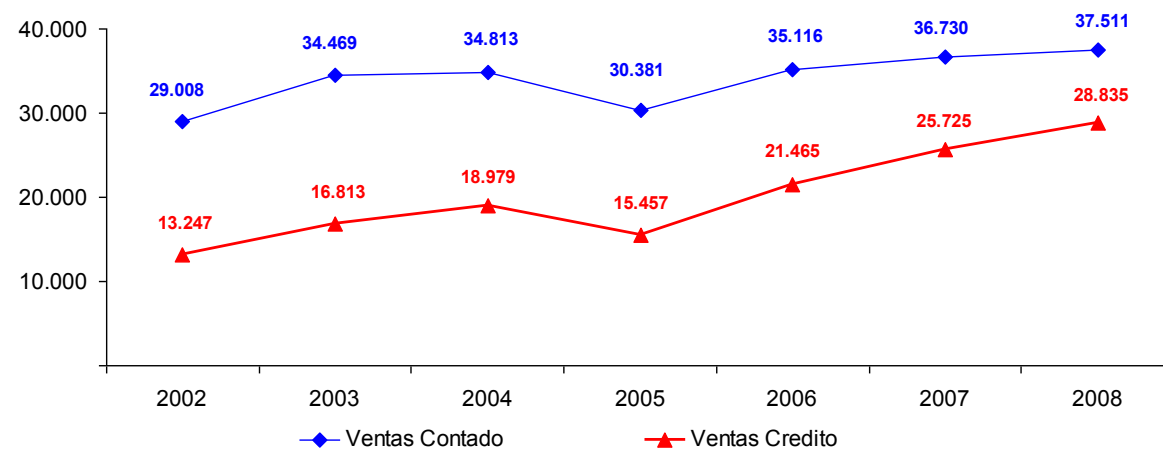
- Gráfico de evolución de la Participación del Retail vs. Competencia Directa 2,002 – 2,008.



➤ Evolución de las ventas por canal 2,002 – 2,008 (Contado y Crédito).

Conceptos	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005	Real 2006	Real 2007	Proy 2008
Ventas Totales :	42.255	51.281	53.792	45.838	56.581	62.455	66.345
Ventas Contado	29.008	34.469	34.813	30.381	35.116	36.730	37.511
Ventas Credito	13.247	16.813	18.979	15.457	21.465	25.725	28.835
Contado	68,6%	67,2%	64,7%	66,3%	62,1%	58,8%	56,5%
Share Credito	31,4%	32,8%	35,3%	33,7%	37,9%	41,2%	43,5%

En miles de US\$



Stock final y ventas por categoria 2,005

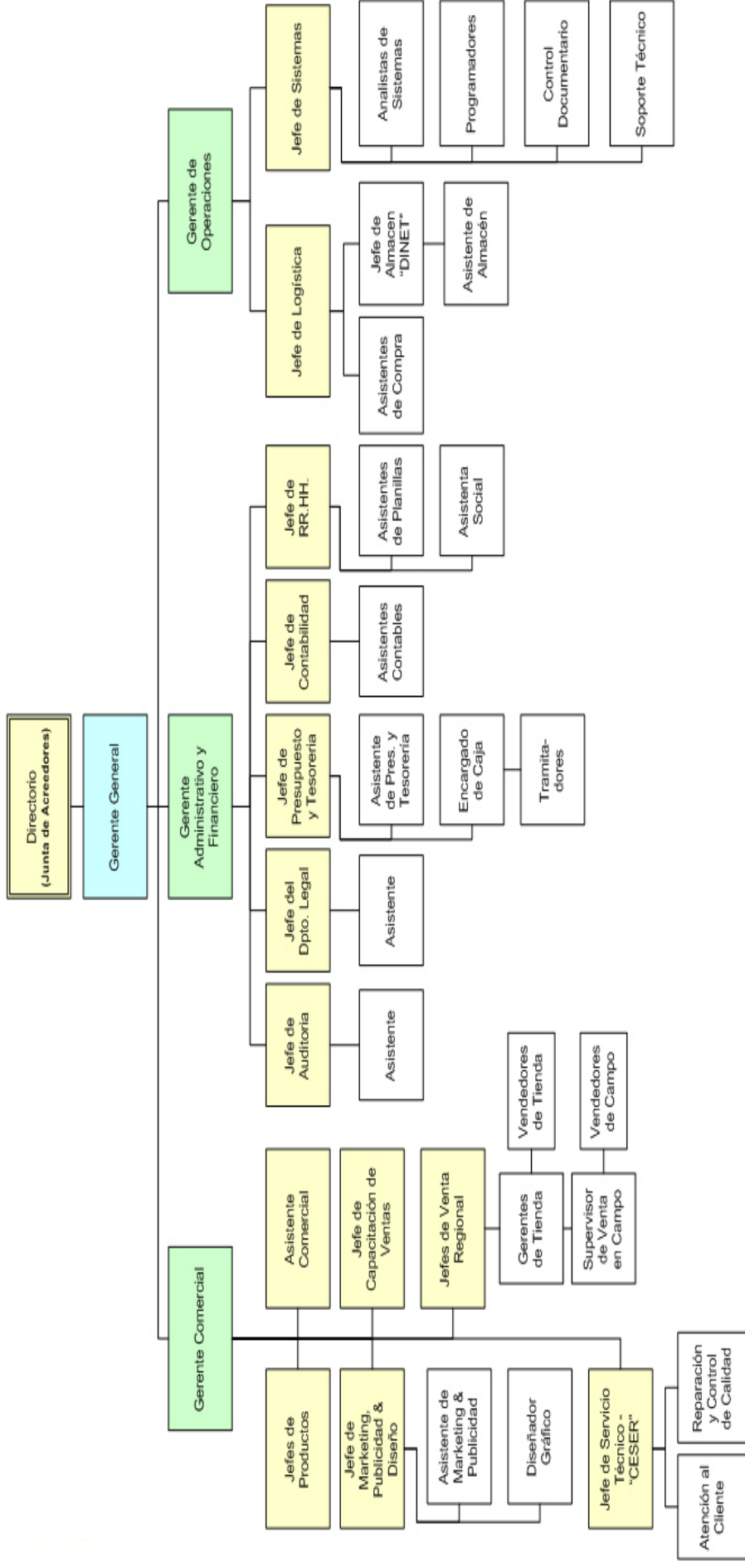
Categorias	Stock Final 2005	Vtas. BCG 2005
Total US\$	6,197	31,882
Perros	2,479	13,538
Vacas Lecheras	2,045	12,364
Interrogantes	930	3,696
Estrellas	744	2,284
Total %	100%	100%
Perros	40%	42%
Vacas Lecheras	33%	39%
Interrogantes	15%	12%
Estrellas	12%	7%

En miles de US\$

Uso de línea de crédito 2,005

Conceptos	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
2.005												
Mercadería Comprada :												
Línea de Crédito Total autorizada	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Línea de Crédito disponible	2,490	1,245	1,331	1,284	1,844	1,177	1,600	1,363	1,200	1,359	1,443	2,733
Compras	2,470	1,240	1,320	1,280	1,820	1,170	1,590	1,350	1,195	1,350	1,442	2,730
% uso de línea	99%	100%	99%	100%	99%	99%	99%	99%	100%	99%	100%	100%
Mercadería Consignada :												
Línea de Crédito Total autorizada	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
Línea de Crédito disponible	915	887	884	849	991	768	858	902	697	698	675	1,116
Compras	909	880	879	844	986	763	852	897	690	691	669	1,116
% uso de línea	99%	99%	99%	99%	100%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	100%

ORGANIGRAMA CORPORATIVO



ANALISIS ESTRATEGICO "FODA"

OPORTUNIDADES

- ♦ Creación y expansión de nuevos centros comerciales a nivel nacional.
- ♦ Nueva generación de productos.
- ♦ Crecimiento continuo del mercado de electrodomésticos.
- ♦ Crecimiento del sector informal.
- ♦ Crecimiento del Ingreso Per-capital, remesas del extranjero.
- ♦ Poca accesibilidad al crédito para in por parte de las cadenas.
- ♦ Mercados como nuevas zonas de ex

FORTALEZAS

- ♦ Cobertura a nivel nacional(60 tiendas).
- ♦ Ubicación estratégica de tiendas.
- ♦ Mayor posicionamiento de la marca.
- ♦ Amplia cartera de clientes recurrentes.
- ♦ Canal de venta en tienda y calle.
- ♦ Crédito a formales con tasas competitivas.
- ♦ Sistema de Facturación on-line a nivel nacional.

- ♦ Reubicación y/o apertura de tiendas
- ♦ Comprar planificadamente producto tecnología.
- ♦ Política de fidelización con clientes r y nuevos.
- ♦ Incrementar puntos de exhibición.
- ♦ Ingreso de nueva entidad financiera
- Política de Crédito exclusiva para info
- ♦ Reposiciones planificadas en tiendas de exhibición.

DEBILIDADES

- ♦ Línea de crédito anclada.
- ♦ Débil poder negociando con proveedores.
- ♦ Falta de controles de precios y costos.
- ♦ Alto stock de productos de lenta rotación y descontinuados.
- ♦ Percepción de cadena pequeña.
- ♦ Crédito a informales caro.
- ♦ Alta rotación de personal de ventas.

- ♦ Solicitar línea de crédito adicional p para comprar mercadería.
- ♦ Planificar compras negociando costo volumen.
- ♦ Rematar lo descontinuado e invertir selectivamente en sub-líneas rentable
- ♦ Uniformizar el formato de tienda.
- ♦ Nombrar 3 jefes de UEN y realizar c motivación y capacitaciones periódica fuerza de ventas.

<p>ntros</p> <p>de</p> <p>, PBI y</p> <p>formales</p> <p>hibición.</p>	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Expansión de retail's de electrodomésticos a nivel nacional. ♦ Compra de mercadería en grandes volúmenes por la competencia. ♦ Alianza estratégica entre retail's y entidades financieras con mejor política de créditos. ♦ Otorgamiento de crédito de parte de los propios retails, con política de crédito más flexible. ♦ Alta participación del competidor directo.
<p>s.</p> <p>is de nueva</p> <p>recurrentes</p> <p>a con</p> <p>ormales.</p> <p>s y puntos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Reforzamiento a la política de fidelización. ♦ Planificar compras negociando costo por volumen anticipadamente, en función a la experiencia. ♦ Investigar frecuentemente la política de crédito de la competencia (comparativo). ♦ Incluir en política de crédito la posibilidad de otorgar créditos con fondo de garantía del retail, bajo restricciones. ♦ Implementar estrategias de crecimiento en cada negocio rentable.
<p>or 3 años</p> <p>o por</p> <p>.</p> <p>es.</p> <p>charlas de</p> <p>as a la</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Racionalizar el uso de la línea de crédito anclada. ♦ Crear productos financieros atractivos con los productos de nueva tecnología. ♦ Expandiéndose a Mega tiendas según rentabilidad, con formato uniforme. ♦ Incluir en las compras marcas con mayor recordación en nuestro mercado objetivo.

Ventas por línea 2,002 - 2,005

Conceptos	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005
Líneas	42,255	51,281	53,792	45,838
Audio	7,204	6,617	7,255	5,368
Blanca	10,573	13,608	14,296	13,430
Cómputo	1,785	2,481	2,327	1,740
Muebles	878	885	702	341
Ped`s	2,230	2,407	2,864	2,765
Teléfonos	2,344	3,599	2,760	3,120
Vehiculos	3,222	3,282	3,413	3,682
Video	14,020	18,402	20,175	15,392
Participación por línea %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Audio	17.0%	12.9%	13.5%	11.7%
Blanca	25.0%	26.5%	26.6%	29.3%
Cómputo	4.2%	4.8%	4.3%	3.8%
Muebles	2.1%	1.7%	1.3%	0.7%
Ped`s	5.3%	4.7%	5.3%	6.0%
Teléfonos	5.5%	7.0%	5.1%	6.8%
Vehiculos	7.6%	6.4%	6.3%	8.0%
Video	33.2%	35.9%	37.5%	33.6%

En miles de US\$

Aplicación de Pareto por Linea

Conceptos	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005
Líneas	42,255	51,281	53,792	45,838
Video	14,020	18,402	20,175	15,392
Blanca	10,573	13,608	14,296	13,430
Audio	7,204	6,617	7,255	5,368
Vehiculos	3,222	3,282	3,413	3,682
Teléfonos	2,344	3,599	2,760	3,120
Ped`s	2,230	2,407	2,864	2,765
Cómputo	1,785	2,481	2,327	1,740
Muebles	878	885	702	341
Participación por linea %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Video	33.2%	35.9%	37.5%	33.6%
Blanca	25.0%	26.5%	26.6%	29.3%
Audio	17.0%	12.9%	13.5%	11.7%
Vehiculos	7.6%	6.4%	6.3%	8.0%
Teléfonos	5.5%	7.0%	5.1%	6.8%
Ped`s	5.3%	4.7%	5.3%	6.0%
Cómputo	4.2%	4.8%	4.3%	3.8%
Muebles	2.1%	1.7%	1.3%	0.7%

En miles de US\$

Aplicación de Pareto por Sub-Línea

Línea: Vehículos

Conceptos	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005
Sub-líneas	3,222	3,282	3,413	3,682
Motokar	2,259	2,290	2,414	2,585
Moto Lineal	917	936	937	1,030
Bicicleta	46	56	62	67
Participación por sub-línea %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Motokar	70.1%	69.8%	70.7%	70.2%
Moto Lineal	28.5%	28.5%	27.4%	28.0%
Bicicleta	1.4%	1.7%	1.8%	1.8%

Particip. Acumulada	
2004	2005
70.7%	70.2%
98.2%	98.2%
100.0%	100.0%

En miles de US\$

*

Línea: Audio

Conceptos	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005
Sub-líneas	7,204	6,617	7,255	5,368
Minicomponente	2,005	1,973	2,098	1,364
Midicomponente	1,417	1,385	1,443	988
Microcomponente	1,141	1,080	1,166	956
Radiocassette	1,105	1,129	1,158	922
Autoradio	750	524	674	556
Discman	492	259	417	363
Walkman	295	267	299	219
Participación por sub-línea %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Minicomponente	27.8%	29.8%	28.9%	25.4%
Midicomponente	19.7%	20.9%	19.9%	18.4%
Microcomponente	15.8%	16.3%	16.1%	17.8%
Radiocassette	15.3%	17.1%	16.0%	17.2%
Autoradio	10.4%	7.9%	9.3%	10.4%
Discman	6.8%	3.9%	5.7%	6.8%
Walkman	4.1%	4.0%	4.1%	4.1%

Particip. Acumulada	
2004	2005
28.9%	25.4%
48.8%	43.8%
64.9%	61.6%
80.8%	78.8%
90.1%	89.2%
95.9%	95.9%
100.0%	100.0%

En miles de US\$

Aplicación de Pareto por Sub-Línea

Línea: Blanca

Conceptos	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005
Sub-líneas	10,573	13,608	14,296	13,430
Refrigeradora NoFrost	2,411	2,901	2,921	2,693
Cocina 20"	1,998	2,730	2,805	2,452
Refrigeradora DeFrost	1,998	2,410	2,608	2,269
Lavadora Automática	1,423	1,628	1,781	1,561
Lavadora Semi-Automática	656	1,046	1,161	1,048
Cocina 30"	615	816	868	1,045
Secadora	272	492	583	557
Congeladora >280 Lts.	419	504	436	505
Friobar	249	375	349	409
Therma	190	278	294	322
Congeladora 200 Lts.	186	213	226	263
Cocineta	89	150	181	214
Bomba de agua	68	65	83	91
Participación por sub-línea %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Refrigeradora NoFrost	22.8%	21.3%	20.4%	20.1%
Cocina 20"	18.9%	20.1%	19.6%	18.3%
Refrigeradora DeFrost	18.9%	17.7%	18.2%	16.9%
Lavadora Automática	13.5%	12.0%	12.5%	11.6%
Lavadora Semi-Automática	6.2%	7.7%	8.1%	7.8%
Cocina 30"	5.8%	6.0%	6.1%	7.8%
Secadora	2.6%	3.6%	4.1%	4.1%
Congeladora >280 Lts.	4.0%	3.7%	3.1%	3.8%
Friobar	2.4%	2.8%	2.4%	3.0%
Therma	1.8%	2.0%	2.1%	2.4%
Congeladora 200 Lts.	1.8%	1.6%	1.6%	2.0%
Cocineta	0.8%	1.1%	1.3%	1.6%
Bomba de agua	0.6%	0.5%	0.6%	0.7%

Particip. Acumulada	
2004	2005
20.4%	20.1%
40.0%	38.3%
58.3%	55.2%
70.7%	66.8%
78.9%	74.6%
84.9%	82.4%
89.0%	86.6%
92.1%	90.3%
94.5%	93.4%
96.6%	95.8%
98.2%	97.7%
99.4%	99.3%
100.0%	100.0%

En miles de US\$

Línea: Video

Conceptos	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005
Sub-líneas	14,020	18,402	20,175	15,392
Televisor 14"	5,225	6,871	6,045	4,480
Televisor 20"-21"	4,235	5,557	5,327	4,172
Dvd	1,526	2,002	2,212	1,530
Televisor 25"-29"	716	1,032	1,660	1,467
Camara de Video	686	716	1,198	1,253
Camara Digital			1,468	915
Televisor > 29"	638	832	1,353	868
Camara Fotográfica	362	564	637	484
Vhs	632	828	275	224
Participación por sub-línea %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Televisor 14"	37.3%	37.3%	30.0%	29.1%
Televisor 20"-21"	30.2%	30.2%	26.4%	27.1%
Dvd	10.9%	10.9%	11.0%	9.9%
Televisor 25"-29"	5.1%	5.6%	8.2%	9.5%
Camara de Video	4.9%	3.9%	5.9%	8.1%
Camara Digital	0.0%	0.0%	7.3%	5.9%
Televisor > 29"	4.5%	4.5%	6.7%	5.6%
Camara Fotográfica	2.6%	3.1%	3.2%	3.1%
Vhs	4.5%	4.5%	1.4%	1.5%

Particip. Acumulada	
2004	2005
30.0%	29.1%
56.4%	56.2%
67.3%	66.1%
75.6%	75.7%
81.5%	83.8%
88.8%	89.8%
95.5%	95.4%
98.6%	98.5%
100.0%	100.0%

En miles de US\$

Ventas por Sub-línea 2,002 - 2,005

Conceptos	Real 2002	Real 2003	Real 2004	Real 2005
Líneas / Sub-líneas	30,379	36,559	37,864	31,882
Video:	12,389	16,178	16,442	12,902
Camara de Video	686	716	1,198	1,253
Dvd	1,526	2,002	2,212	1,530
Televisor 14"	5,225	6,871	6,045	4,480
Televisor 20"-21"	4,235	5,557	5,327	4,172
Televisor 25"-29"	716	1,032	1,660	1,467
Audio:	5,668	5,567	5,865	4,230
Microcomponente	1,141	1,080	1,166	956
Midicomponente	1,417	1,385	1,443	988
Minicomponente	2,005	1,973	2,098	1,364
Radiocassette	1,105	1,129	1,158	922
Blanca:	9,101	11,532	12,144	11,069
Cocina 20"	1,998	2,730	2,805	2,452
Cocina 30"	615	816	868	1,045
Lavadoras Automática	1,423	1,628	1,781	1,561
Lavadoras Semi-Automática	656	1,046	1,161	1,048
Refrigeradora DeFrost	1,998	2,410	2,608	2,269
Refrigeradora NoFrost	2,411	2,901	2,921	2,693
Vehículos:	3,222	3,282	3,413	3,682
Bicicleta	46	56	62	67
Moto Lineal	917	936	937	1,030
Motokar	2,259	2,290	2,414	2,585

En miles de US\$

Ventas Mensuales por Sub-línea 2,002

Conceptos	2.002												Real 2002
Líneas / Sub-líneas	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
	1,896	1,676	1,788	1,908	3,819	2,067	2,813	2,309	1,929	2,080	1,896	6,198	30,379
Video:	765	663	697	738	1,630	809	1,145	879	764	833	755	2,711	12,389
Camara de Video	35	32	36	40	85	45	65	52	42	48	46	158	686
Dvd	90	75	81	89	193	99	140	109	97	107	99	349	1,526
Televisor 14"	328	287	304	325	695	349	485	371	316	344	312	1,109	5,225
Televisor 20"-21"	256	236	239	242	568	270	388	297	268	286	254	931	4,235
Televisor 25"-29"	55	33	37	41	88	46	67	50	41	47	44	165	716
Audio:	337	301	318	338	767	371	525	405	348	393	347	1,219	5,668
Microcomponente	61	52	59	66	145	74	106	85	70	84	78	261	1,141
Midicomponente	90	82	86	92	196	95	132	100	84	94	82	285	1,417
Minicomponente	116	111	113	115	278	128	184	141	127	140	120	434	2,005
Radiocassette	71	56	61	66	148	73	104	79	66	75	67	240	1,105
Blanca:	572	485	516	562	1,105	620	847	686	578	567	586	1,979	9,101
Cocina 20"	116	103	110	119	213	125	185	149	129	127	136	486	1,998
Cocina 30"	33	29	32	36	68	40	57	47	41	41	44	149	615
Lavadoras Automática	88	69	76	85	181	105	130	109	95	95	92	297	1,423
Lavadoras Semi-Automática	31	21	25	31	67	41	72	55	49	51	46	167	656
Refrigeradora DeFrost	142	132	131	144	290	145	189	143	107	100	117	358	1,998
Refrigeradora NoFrost	162	131	141	148	286	164	213	183	157	153	152	521	2,411
Vehículos:	223	227	257	270	317	268	297	338	240	287	208	289	3,222
Bicicleta	6	6	6	5	2	1	1	3	1	3	2	9	46
Moto Lineal	66	63	75	75	91	82	88	96	64	78	57	82	917
Motokar	150	157	176	190	225	185	207	239	174	207	149	199	2,259

En miles de US\$

Ventas Mensuales por Sub-línea 2,003

Conceptos	2.003												Real 2003
Líneas / Sub-líneas	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
	2,783	2,171	2,374	2,270	3,994	2,321	3,528	2,817	2,509	2,918	2,785	6,088	36,559
Video:	1,221	965	977	1,033	1,732	1,022	1,577	1,340	1,110	1,304	1,179	2,719	16,178
Camara de Video	43	36	40	45	71	45	73	65	49	61	58	128	716
Dvd	145	109	114	125	206	125	194	167	141	169	155	352	2,002
Televisor 14"	526	420	428	458	743	443	672	568	462	542	490	1,118	6,871
Televisor 20"-21"	412	345	337	341	607	343	537	455	391	450	399	939	5,557
Televisor 25"-29"	95	54	58	64	104	65	102	84	66	81	76	182	1,032
Audio:	430	306	369	323	629	320	577	425	347	455	408	981	5,567
Microcomponente	75	52	66	61	115	62	112	86	68	94	88	202	1,080
Midicomponente	113	82	99	86	160	81	144	105	83	108	96	229	1,385
Minicomponente	148	113	131	110	228	111	203	148	127	162	142	350	1,973
Radiocassette	93	60	73	65	126	66	118	86	68	91	82	200	1,129
Blanca:	842	659	713	682	1,269	681	1,142	893	790	923	896	2,042	11,532
Cocina 20"	186	151	165	156	266	149	270	209	191	224	224	538	2,730
Cocina 30"	51	42	47	46	82	46	81	64	58	69	70	161	816
Lavadoras Automática	117	83	94	93	189	105	158	128	118	141	126	275	1,628
Lavadoras Semi-Automática	61	41	48	50	100	58	119	88	82	100	87	210	1,046
Refrigeradora DeFrost	201	173	174	167	320	152	242	177	137	152	168	347	2,410
Refrigeradora NoFrost	226	169	185	170	311	171	271	226	204	237	220	510	2,901
Vehículos:	290	240	316	232	364	298	233	160	263	237	303	347	3,282
Bicicleta	6	6	9	5	4	3	2	2	2	3	4	12	56
Moto Lineal	86	67	93	64	104	91	70	45	70	64	84	98	936
Motokar	198	168	215	163	257	204	162	112	190	169	216	237	2,290

En miles de US\$

Ventas Mensuales por Sub-línea 2,004

Conceptos	2.004												Real 2004
Líneas / Sub-líneas	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
	3,066	2,381	2,540	2,593	4,068	2,542	3,524	2,912	2,675	2,970	2,722	5,871	37,864
Video:	1,322	1,050	1,057	1,174	1,785	1,120	1,519	1,320	1,156	1,264	1,126	2,550	16,442
Camara de Video	89	73	78	91	133	88	108	97	80	91	84	185	1,198
Dvd	169	128	133	153	230	149	204	180	161	179	162	364	2,212
Televisor 14"	499	401	407	456	667	423	568	481	412	450	401	879	6,045
Televisor 20"-21"	414	352	339	358	582	347	484	428	391	418	363	851	5,327
Televisor 25"-29"	151	95	100	116	172	113	156	133	112	126	116	270	1,660
Audio:	477	344	408	381	666	363	579	435	377	459	405	971	5,865
Microcomponente	86	59	75	74	125	72	116	91	76	97	90	206	1,166
Midicomponente	124	91	108	101	167	91	142	106	89	107	94	222	1,443
Minicomponente	166	128	146	131	244	127	205	153	139	165	142	350	2,098
Radiocassette	101	65	79	75	130	73	116	86	72	89	80	193	1,158
Blanca:	936	737	791	804	1,345	773	1,145	915	857	932	893	2,017	12,144
Cocina 20"	202	165	179	180	275	165	265	210	203	221	219	521	2,805
Cocina 30"	57	47	53	55	89	53	82	67	64	71	70	161	868
Lavadoras Automática	135	97	109	114	208	123	165	136	133	147	131	283	1,781
Lavadoras Semi-Automática	74	50	58	63	114	70	126	95	94	106	92	219	1,161
Refrigeradora DeFrost	227	196	196	201	345	176	248	185	152	158	172	352	2,608
Refrigeradora NoFrost	241	181	196	192	314	186	258	222	211	229	209	482	2,921
Vehículos:	331	250	284	234	272	286	282	242	286	315	298	333	3,413
Bicicleta	7	6	8	6	3	3	2	4	3	5	4	12	62
Moto Lineal	94	67	80	62	75	84	81	66	74	82	79	91	937
Motokar	229	177	196	166	194	199	198	172	209	228	215	231	2,414

En miles de US\$

Ventas Mensuales por Sub-línea 2,005

Conceptos	2.005												Real 2005
Líneas / Sub-líneas	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
	2,917	2,355	2,468	2,373	3,196	2,156	2,768	2,517	2,102	2,314	2,354	4,363	31,882
Video:	1,186	990	982	1,003	1,266	909	1,094	1,057	866	929	925	1,695	12,902
Camara de Video	108	93	96	102	125	94	104	104	81	90	92	165	1,253
Dvd	134	107	109	115	143	106	130	128	107	117	118	215	1,530
Televisor 14"	423	357	357	368	446	323	385	362	290	311	310	548	4,480
Televisor 20"-21"	371	331	315	306	413	282	348	343	292	307	298	565	4,172
Televisor 25"-29"	150	102	106	112	139	103	127	120	95	105	107	201	1,467
Audio:	403	301	343	301	436	271	384	320	258	310	305	597	4,230
Microcomponente	83	60	72	67	94	62	88	76	59	75	76	144	956
Midicomponente	100	76	86	76	103	64	89	73	57	68	66	128	988
Minicomponente	126	102	111	93	144	85	123	102	87	101	96	194	1,364
Radiocassette	93	63	73	65	94	60	85	70	55	66	66	131	922
Blanca:	993	806	845	806	1,112	734	952	858	752	803	858	1,550	11,069
Cocina 20"	205	174	183	173	217	150	212	189	172	184	203	389	2,452
Cocina 30"	84	71	76	73	99	67	91	83	74	80	87	159	1,045
Lavadoras Automática	138	102	112	110	166	113	132	123	113	123	121	209	1,561
Lavadoras Semi-Automática	78	54	62	63	94	67	106	90	83	92	89	169	1,048
Refrigeradora DeFrost	229	206	200	192	273	158	194	163	124	125	154	250	2,269
Refrigeradora NoFrost	258	200	212	194	262	178	217	210	187	199	202	374	2,693
Vehículos:	336	258	297	264	383	241	338	281	226	271	267	521	3,682
Bicicleta	7	6	8	6	4	2	2	4	2	4	3	18	67
Moto Lineal	98	70	86	71	107	72	99	78	59	72	72	145	1,030
Motokar	231	182	204	186	271	167	237	199	164	195	191	358	2,585

En miles de US\$

Qué marcas de video tipo TV, DVD, VHS, etc. Recuerda

Marcas	2004		2005	
	Lima	Provincia	Lima	Provincia
Sony	41.0%	40.1%	39.3%	45.6%
LG	10.4%	11.0%	18.2%	15.7%
Panasonic	16.8%	15.6%	16.2%	11.8%
Samsung	17.4%	13.0%	13.8%	11.5%
Philips	4.4%	15.5%	6.6%	10.9%
Daewoo	2.2%	2.6%	1.2%	2.5%
Aiwa	2.0%	0.5%	0.8%	0.2%
Otras marcas(*)	5.0%	1.2%	3.7%	1.7%
N.S. / N.R.	0.8%	0.5%	0.2%	0.1%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(*) Otras marcas: Recco, Hitachi, JVC, Pioneer, Sharp, etc.

1 ?

Total Nac. 2004	Total Nac. 2005
40.4%	43.5%
10.8%	16.5%
16.0%	13.3%
14.5%	12.3%
11.8%	9.5%
2.5%	2.1%
1.0%	0.4%
2.5%	2.4%
0.6%	0.1%
100.0%	100.0%

Qué marcas de Audio tipo Equipo de sonido, radiograbador

Marcas	2004		2005	
	Lima	Provincia	Lima	Provincia
Sony	37.8%	38.6%	43.7%	42.3%
Panasonic	12.8%	6.2%	15.4%	11.4%
LG	8.4%	11.3%	10.0%	12.2%
Aiwa	15.8%	23.3%	9.8%	11.7%
Philips	4.6%	10.3%	7.6%	11.9%
Pioneer	8.2%	7.2%	6.2%	7.5%
Samsung	4.0%	0.8%	1.6%	1.0%
Otras marcas(*)	6.4%	1.3%	3.9%	1.4%
N.S. / N.R.	2.0%	1.0%	1.8%	0.6%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(*) Otras marcas: JVC, National, Toshiba, Akita, Silvania, Miray, etc

adoras, etc. ¿Recuerda?

Total Nac. 2004	Total Nac. 2005
38.3%	42.8%
8.4%	12.7%
10.3%	11.5%
20.8%	11.1%
8.4%	10.5%
7.5%	7.1%
1.9%	1.2%
3.0%	2.2%
1.3%	1.0%
100.0%	100.0%

Qué marcas de artefactos de Línea Blanca tipo cocinas

Marcas	2004		2005	
	Lima	Provincia	Lima	Provincia
Coldex	20.6%	26.2%	27.5%	27.7%
Inresa	14.4%	10.3%	13.8%	17.1%
LG	17.0%	22.8%	17.6%	14.5%
Mabe	6.2%	6.7%	10.4%	14.1%
Samsung	10.2%	10.5%	10.8%	6.8%
Indurama	3.2%	10.0%	4.0%	7.8%
Faeda	3.2%	4.9%	3.2%	3.7%
Electrolux	3.8%	2.1%	3.2%	1.5%
Moraveco	0.0%	0.0%	0.0%	1.4%
Surge	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%
Daewoo	1.8%	0.0%	2.0%	0.0%
Philips	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%
Otras marcas(*)	17.6%	4.4%	7.0%	2.3%
N.S. / N.R.	2.0%	2.1%	0.5%	1.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(*) Otras marcas: National, Imaco, Solgas, Recco, Emerson, G.E., Whirlpool, k

s, refrigeradoras, lavadoras etc. Recuerda?

Total Nac. 2004	Total Nac. 2005
24.3%	27.6%
11.7%	16.0%
20.9%	15.5%
6.5%	12.9%
10.4%	8.1%
7.7%	6.5%
4.3%	3.5%
2.7%	2.1%
0.0%	0.9%
0.0%	0.7%
0.6%	0.7%
0.0%	0.7%
8.8%	3.9%
2.1%	0.8%
100.0%	100.0%

Kenmore, Mundo, Formetal.

Qué marcas de pequeños electrodomésticos Tipo licua

Marcas	2004		2005	
	Lima	Provincia	Lima	Provincia
Oster	59.6%	56.2%	57.9%	58.6%
Imaco	15.8%	20.7%	17.2%	17.3%
Philips	11.2%	11.9%	13.6%	14.7%
Black & Decker	2.6%	2.9%	1.4%	2.3%
International	0.0%	1.9%	0.0%	2.9%
National	2.0%	0.9%	2.8%	1.2%
Moulinex	0.0%	0.0%	1.0%	0.0%
Otras marcas(*)	6.8%	2.5%	5.0%	1.8%
N.S. / N.R.	2.0%	3.0%	1.1%	1.2%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(*) Otras marcas: Practika, Recco, Miray, Sunbeam, Kenmore, Continental, etc

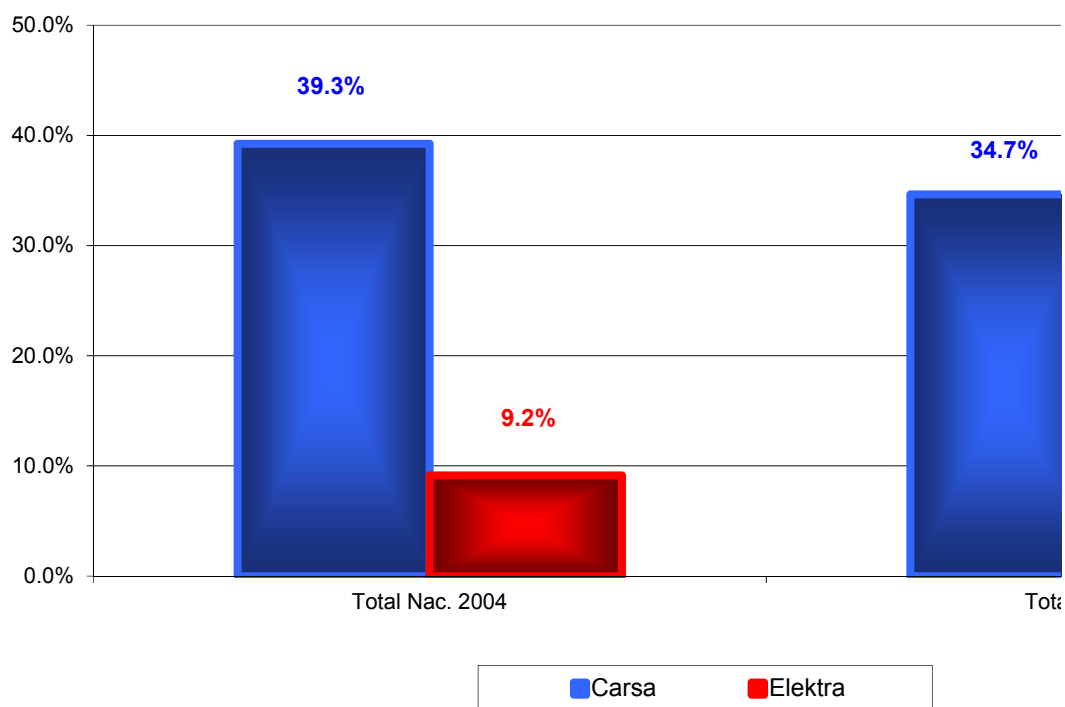
doras, planchas, etc. Recuerda?

Total Nac. 2004	Total Nac. 2005
57.3%	58.4%
19.1%	17.3%
11.7%	14.3%
2.8%	2.0%
1.3%	1.9%
1.3%	1.7%
0.0%	0.3%
3.9%	2.9%
2.7%	1.2%
100.0%	100.0%

Qué tiendas de electrodomésticos recuerda?

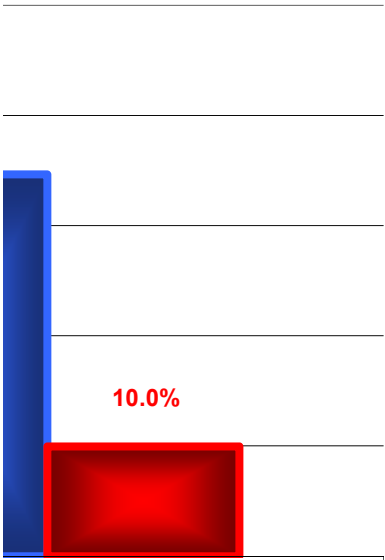
Tienda	2004		2005	
	Lima	Provincia	Lima	Provincia
Carsa	28.4%	50.1%	27.9%	41.4%
Saga	10.2%	11.2%	10.0%	18.9%
Curacao	11.6%	15.9%	9.6%	19.0%
Elektra	17.2%	1.1%	18.0%	1.9%
Hiraoka	17.4%	0.0%	16.8%	0.0%
Efe	0.0%	14.9%	0.0%	10.8%
Metro	4.8%	0.0%	9.8%	0.0%
Ripley	5.4%	0.0%	4.2%	0.0%
Tottus	1.2%	0.0%	1.2%	0.0%
Plaza Vea	1.2%	0.0%	0.8%	0.0%
Otras Tiendas (*)	2.6%	6.8%	1.7%	8.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(*) Otras Tiendas: Cial. Reynoso, D'Ocasión, E. Wong, Minka, Sancos, Mavila



Total Nac. 2004	Total Nac. 2005
39.3%	34.7%
10.7%	14.5%
13.8%	14.3%
9.2%	10.0%
8.7%	8.4%
7.5%	5.4%
2.4%	4.9%
2.7%	2.1%
0.6%	0.6%
0.6%	0.4%
4.7%	4.9%
100.0%	100.0%

l, Yompian etc.



al Nac. 2005

Ud. o alguien de su Familia compró algún electrodoméstico p

Concepto	2005		Total Nac. 2005
	Lima	Provincia	
Si Compró	66.4%	56.3%	61.3%
No Compró	33.6%	43.7%	38.7%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Expectativa de compra del 2,006: Ud. o alguien de su familia c

Concepto	2006		Total Nac. 2006
	Lima	Provincia	
Si Compraría	64.3%	73.4%	68.9%
No Compraría	35.7%	26.6%	31.1%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

ara su hogar?

comprará algún electrodoméstico?

Qué electrodoméstico compró?

Sub-Líneas	2,004	2,005
Televisor	21.0%	21.3%
DVD	24.8%	17.6%
Lavadora	9.7%	8.0%
Refrigeradora	5.9%	6.3%
Equipo de Sonido	10.0%	7.8%
Licuadora	9.0%	11.1%
Cocina	3.6%	4.2%
Horno Microondas	5.4%	6.1%
Plancha	4.2%	7.3%
Olla Arrocera	2.9%	6.7%
Radiocassette	1.2%	1.4%
Computadora	0.5%	0.6%
Extractor de Jugos	1.0%	0.9%
Batidora	0.8%	0.7%
Total	100.0%	100.0%

Qué electrodom

Sub-Líneas
Televisor
DVD
Lavadora
Refrigeradora
Equipo de Sonido
Licuadora
Cocina
Horno Microondas
Plancha
Olla Arrocera
Radiocassette
Computadora
Extractor de Jugos
Batidora
Total

¿Qué producto compraría?

Expectativa 2,006
21.3%
13.9%
12.6%
9.9%
9.6%
7.8%
7.1%
4.1%
3.7%
2.9%
2.8%
2.6%
1.1%
0.9%
100.0%

Razones de compra de electrodomésticos?

Razones de compra	2,005	
	Elektra	Carsa
Es de Garantía	11.5%	26.2%
Por el crédito	17.4%	14.2%
Por las facilidades	22.1%	12.9%
Soy cliente	6.5%	12.1%
Cerca de su casa/trabajo	9.5%	9.3%
Por el precio	9.3%	7.1%
Habían ofertas	8.8%	6.4%
Por la tarjeta de crédito	0.0%	5.1%
Cuotas bajas	1.3%	2.1%
Se la recomendaron	1.1%	1.4%
Variedad de modelos	11.2%	1.2%
Intereses bajos	0.0%	0.0%
Tiene servicio técnico	0.0%	0.0%
Otras razones	1.0%	1.4%
No sabe/No responde	0.3%	0.6%
Total	100.0%	100.0%

Recuerda haber visto u oído publicidad de tiendas de elec

Concepto	2005		Total Nac. 2005
	Lima	Provincia	
Si recuerda	87.8%	78.6%	83.2%
No recuerda	12.2%	21.4%	16.8%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Qué tiendas de venta de electrodomésticos recuerda habe

Retail	Lima	Provincia	Total Nac. 2,005
Elektra	43.5%	6.9%	25.2%
Carsa	11.2%	32.8%	22.0%
La Curacao	15.4%	18.0%	16.7%
Saga	9.1%	15.3%	12.2%
EFE	0.2%	21.5%	10.9%
Metro	7.9%	0.0%	4.0%
Hiraoka	5.2%	0.0%	2.6%
Ripley	5.1%	0.0%	2.6%
Tottus	1.8%	0.0%	0.9%
Mavila	0.0%	1.5%	0.8%
Stylos	0.0%	1.1%	0.6%
Plaza Vea	0.4%	0.0%	0.2%
Mundo Hogar	0.2%	0.0%	0.1%
Otros	0.0%	2.9%	1.5%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

trodomésticos ?

r visto publicidad ?

En qué medios recuerda haber visto u oído publicidad

Medios	Elektra	Carsa
Televisión	54.8%	33.1%
Diarios	8.6%	17.8%
Paneles	12.3%	15.8%
Encarte	14.6%	14.9%
Radio	2.8%	10.6%
Otros	6.9%	7.8%
Total	100.0%	100.0%

Motivó los comerciales de Tv. la compra de algún electrodoméstico

Concepto	Elektra	Curacao	Carsa	Ripley
Si	43.3%	41.6%	48.9%	53.8%
No	55.9%	56.8%	51.1%	43.1%
No sabe / No responde	0.8%	1.6%	0.0%	3.1%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

domésticos ?

Saga	Hiraoka
52.7%	40.5%
47.3%	56.8%
0.0%	2.7%
100.0%	100.0%

Participacion de tiendas vs mercado

Retail	2,005	
	Part. %	MUS\$
Saga(*)	17.7%	83,226
La Curacao	12.5%	58,817
Ripley	10.2%	47,867
Carsa	9.7%	45,838
Elektra	9.1%	42,848
Hiraoka	9.0%	42,318
EFE	6.5%	30,563
Metro	6.3%	29,623
Informales	5.0%	23,510
Mavila	1.5%	7,053
Otras tiendas	12.5%	58,540
Total	100.0%	470,203

(*) Saga incluye venta de electrodomésticos de Tottus

